

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA  
Departamento de Sociología III



**TESIS DOCTORAL**

**La lenta suma de las iguales: condiciones de trabajo y vida de las  
mujeres de recursos humanos**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**María José Díaz Santiago**

Director

**Juan José Castillo Alonso**

**Madrid, 2016**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**

**Departamento de Sociología III**



**La lenta suma de las iguales. Condiciones de  
trabajo y vida de las mujeres de “recursos  
humanos”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR/A  
PRESENTADA POR  
MARÍA JOSÉ DÍAZ SANTIAGO**

Bajo la dirección del doctor  
**Juan José Castillo Alonso**

**Madrid, 2015**

**ISBN:**



Departamento de Sociología III

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

TESIS DOCTORAL

**La lenta suma de las iguales. Condiciones de trabajo y vida de las mujeres de “recursos humanos”**

**María José Díaz Santiago**

Director: Juan José Castillo Alonso

A Marta y Daniel, mis peques;  
a mi madre y a mi padre;  
personas queridas y amadas  
Gracias

# La lenta suma de las iguales.

## Condiciones de trabajo y vida de las mujeres de “Recursos Humanos”

### Índice

	Págs.
<b>Resumen tesis doctoral en lengua española e inglesa</b>	<b>8</b>
<b><u>Capítulo I.- Introducción</u></b>	<b>12</b>
<b><u>Capítulo II.- En busca del nuev(o) “obrer(o) soñad(o)”. Discursos y mecanismos productivos de (des)igualdad.</u></b>	<b>29</b>
<b><i>1. La (re)producción de la desigualdad social: discursos y mecanismos productivos de (des)igualdad en la empresa. Lo que el género (re)plantea</i></b>	<b>31</b>
<i>1.1. Discursos sobre la desigualdad social en las sociedades capitalistas: de los límites conceptuales de igualdad a la dominación abstracta</i>	32
1.1.1. Génesis y límites de la igualdad como concepto	35
1.1.2. Del discurso de la dominación masculina a la dominación abstracta del tiempo: patriarcado, paternalismo y desnaturalización del tiempo fraccionado	42
<i>1.2. Mecanismos de (des)igualdad social. La visibilización de la degradación institucional</i>	59
1.2.1. Movimientos (políticas) para la acción colectiva: resistencia y orientación reformadora al patriarcado. Las aportaciones feministas	61
1.2.2. El Estado como agente de socialización y perpetuación de la dominación como institución interconectada	70
<b><i>2. Corolario. Un nuevo orden patriarcal donde las mujeres son productoras y reproductoras: las mujeres como los/as nuevos/as “obreros/as soñados/as”</i></b>	<b>78</b>
<b><u>Capítulo III.- Mujeres en los departamentos de Recursos Humanos y su implicación en la reorganización del trabajo</u></b>	<b>81</b>
<b><i>1. Evolución del mercado de trabajo: división sexual del trabajo y empleo femenino</i></b>	<b>87</b>
<i>1.1. Dinámica demográfica de la Comunidad de Madrid</i>	88

1.2. <i>El mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid</i>	89
<b>2. <i>Dirección y gestión de recursos humanos en la empresa neocapitalista</i></b>	<b>92</b>
2.1. <i>Antecedentes. Del paternalismo industrial a las políticas de igualdad del “neutral” Estado de Bienestar.</i>	93
2.1.1. <i>Prácticas paternalistas estatales en la génesis y evolución del tardo-capitalismo español</i>	95
2.1.2. <i>De los beneficios sociales en las empresas a las políticas inclusivas en el Estado de Bienestar y su transformación con el desarrollo de las políticas neoliberales</i>	97
2.2. <i>Funciones de la dirección y el área de recursos humanos, hoy. De la planificación del personal a las funciones de empleo</i>	98
2.2.1. <i>Procesos aditivos (reclutamiento, selección y acogida)</i>	106
2.2.2. <i>Procesos sustractivos (despidos, teletrabajo...)</i>	110
2.2.3. <i>Formación y desarrollo (liderazgo)</i>	113
2.2.4. <i>Compensación (retributiva y no retributiva)</i>	119
2.2.5. <i>Evaluación del desempeño o del rendimiento</i>	121
2.2.6. <i>Comunicación interna</i>	124
2.3. <i>Retos de los departamentos de Recursos Humanos: conciliación, igualdad, diversidad y otros viejos retos</i>	125
2.3.1. <i>Políticas de conciliación e igualdad</i>	129
2.3.2. <i>Mujeres en los departamentos de recursos humanos</i>	136
2.3.3. <i>Relación Recursos Humanos y Representación Legal de los/as Trabajadores/as</i>	142
<b>3. <i>Sintetizando. Mercado de trabajo y departamentos de RRHH</i></b>	<b>144</b>
<b><u>Capítulo IV.- ¿Qué es lo que aportan las mujeres de Recursos Humanos en la organización del trabajo?</u></b>	<b><u>147</u></b>
<b>1. <i>Influencia y decisión de las mujeres de Recursos Humanos en la “nueva” organización del trabajo</i></b>	<b>149</b>
1.1. <i>“Yo soy pro-empresa”: ¿mujeres evaluadas – mujeres silenciadas?</i>	150
1.1.1. <i>Introducción. Condiciones de empleo y trabajo de las mujeres de recursos humanos</i>	150
1.1.2. <i>Mujeres de “clase media” en los departamentos de recursos humanos como capital parcializado: “trabajadoras” y madres</i>	168
1.2. <i>Estrategias y ciclos vitales personales para un profesión: División</i>	

<i>Sexual del Trabajo</i>	181
1.2.1. En una misma Organización, diferentes organizaciones. TransLo, S.A.	183
1.2.2 Al otro lado del espejo: preparar para trabajar	191
1.3. <i>Una vida después del trabajo</i>	197
1.3.1. Conciliación y corresponsabilidad, la espada de Damocles	199
1.3.2. Tecnologías que llevan el trabajo a casa: invasión que compensa	213
1.3.3. La precarización del ocio como síntoma de la precariedad laboral	214
1.3.4. A media jornada. La nueva Penélope	217
1.3.5. Siguiéndole a él: recomponer el puzzle	219
1.3.6. Él en el paro: repensando espacios	220
<b>2. Un nuevo comienzo: la “libertad” de tomar decisiones</b>	<b>223</b>
2.1. <i>Empoderamiento femenino: estrategia organizativa y feminización de las organizaciones como parte de las empresas sostenibles</i>	227
2.2. <i>Emprender como salida: la hiperrealidad del no querer</i>	231
<b>3. Cerrando: “mucho por hacer”</b>	<b>234</b>
<b><u>Capítulo IV. Conclusiones</u></b>	<b><u>237</u></b>
<b>Bibliografía citada</b>	<b>244</b>
<b>Anexos</b>	
I.- La trastienda de la investigación: el trabajo de campo. Estrategias y revisiones a partir del cuaderno de campo (Resumen)	
II.- Relación de entrevistas realizadas	
III.- Figuras, cuadros, gráficos y mapas	
IV.- Análisis de las retribuciones indirectas o prestaciones exigidas legalmente a las empresas a partir del Estatuto de los Trabajadores y el Convenio Colectivo del sector de oficinas y despachos de la Comunidad de Madrid 2009-2012	
V.- Cuadro resumen de entrevistas realizadas a perfiles según residencia actual, formación y trayectoria profesional por actividad	
VI.- Agenda semanal tipo de las mujeres de recursos humanos	

“La nueva criatura de pelo largo me sale al paso a cada momento. No deja de rondarme y de perseguirme. No me gusta, no estoy acostumbrado a tener compañía. Preferiría que se quedara con el resto de animales... Día nuboso, con viento en el este. Creo que tendremos lluvia...

¿Tendremos? ¿De dónde he sacado esa palabra? Ahora lo recuerdo: la usa la nueva criatura”

Mark Twain (2004: 9)



## **Resumen tesis doctoral en lengua española e inglesa**

**Resumen.** *La lenta suma de las iguales. Condiciones de trabajo y vida de las mujeres de “recursos humano”*

La tesis doctoral visibiliza cómo se ocasiona la reproducción de la desigualdad a través del conocimiento de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos y que han permitido, entre otras cuestiones, avanza sobre las estrategias de descualificación y discriminación que están en juego. Este perfil permite analizar lo que *a priori* se plantea como origen (las políticas de recursos humanos) y las consecuencias de la discriminación (en las mujeres que trabajan en recursos humanos).

Al interpretar sus discursos y estrategias se profundiza en sus decisiones personales y privadas, así como en sus decisiones respecto a los recursos humanos que gestionan. De esta manera, el objeto de estudio se ha convertido en un analizador excepcional, por una parte, por las nuevas aportaciones que hace al feminismo y, por otra, como caso paradigmático sociológico que muestra la potencia del análisis de las contradicciones entre estructura-acción que atraviesa la vida del individuo moderno.

Contextualizar el estudio en la Comunidad de Madrid entre los años 2007-2013, inicio y empeoramiento de la crisis, ha permitido hacer visibles las contradicciones que integra los cambios en la capital metropolitana tras la incorporación masiva de las mujeres en las empresas a partir de los años ochenta y el cambio en las políticas laborales estatales y regionales cada vez más neoliberales. El caso de las mujeres de recursos humanos en este contexto, también, integra la participación de las mujeres en la flexibilidad de las organizaciones de trabajo; el cambio cultural y las políticas empresariales que promueven la igualdad de oportunidades; así como las contradicciones que rodean a las mujeres de clase media que entran en el mercado laboral, favorecidas pero, también, sustituidas por mujeres inmigrantes en el trabajo doméstico y que muestra, una vez más, como el Capital mantiene una relación contradictoria con el uso de la Fuerza de Trabajo dentro de un modelo de especialización flexible basado en bajos salarios, intensificación del trabajo y terciarización, convirtiendo a las mujeres en ese “obrer(o) soñad(o)” que ha dado centralidad al trabajo asalariado sin abandonar el trabajo doméstico, manejando recursos, espacios y tiempos entre las necesidades empresariales y familiares, bajo ese neologismo llamado *el mito de la conciliación*.

Dentro de esta investigación se ha tomado como objetivo general: visibilizar y analizar la desigualdad de género a través de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos. En ese sentido, los objetivos específicos son: la influencia que tienen estas mujeres en las políticas de recursos humanos de sus empresas y que repercuten en las condiciones de vida y trabajo del resto de la plantilla, así como de otras empresas; analizar las condiciones de trabajo y vida de las mujeres que trabajan en los departamentos de recursos humanos; identificación y análisis de la estrategia laboral-residencial que realizan estas mujeres y que repercuten en sus condiciones de vida y trabajo; y por último determinar, hasta qué punto, el trabajo que desarrollan (asalariado y doméstico), incide en sus estrategias familiares y laborales.

En relación a estos objetivos se ha diseñado una metodología en dos fases que se retroalimentan continuamente y toma como punto de partida la perspectiva sociológica y de género. La primera fase, fundamentalmente preparatoria, conlleva un desbroce importante bibliográfico y documental multidisciplinar; y, una segunda fase de desarrollo del trabajo de campo propiamente dicho, donde se han realizado entrevistas semiabiertas individuales pero, también, grupales. La utilización de técnicas secundarias cuantitativas y primarias cualitativas, como es el caso de la entrevista semiabierta, permite grandes aportaciones a la investigación al apuntar diferentes dimensiones de la realidad social que unidas a la observación participante han permitido contar con la confianza y complicidad de las personas que trabajan en recursos humanos.

Algunos de los resultados obtenidos confirman que las políticas de discriminación, a diferencia de lo que se cree a veces popularmente, tienen su origen más allá de las políticas realizadas por las empresas, pero que éstas últimas al mismo tiempo las retroalimentan para su propio beneficio. Estas discriminaciones se asientan, además, sobre disposiciones que asigna la función reproductiva a la mujer en el seno de la institución familiar como elemento central en la reproducción de la fuerza de trabajo. El argumento estructurado, en un primer momento, parte del análisis crítico del concepto de igualdad y de las políticas paternalistas empresariales en formatos de beneficios sociales, conciliación y políticas sociolaborales que ha permitido vislumbrar la acción de las mujeres para ver las condiciones de posibilidad de éstas y su deriva, donde la influencia de las mujeres en las políticas de recursos humanos se muestran en algunos casos aisladas, oportunistas y coyunturales al depender de las políticas públicas, la cultura empresarial, posicionamiento en el organigrama y su situación vital.

En conclusión, este estudio de caso nos lleva a constatar la importancia del análisis de las contradicciones, donde las mujeres de recursos humanos son objeto y sujeto de acción, importantes para el cambio pero, también, para la reproducción de las desigualdades dentro y fuera de la empresa al cumplir con un doble rol como capital parcializado y mujer trabajadora; donde el género, como construcción cultural, se encuentra presente en sus diferentes versiones polimorfas y contextuales, pero también en su sentido dinámico y, sobre todo, efímero respecto al trabajo.

Palabras clave: sociología del trabajo, mujeres, organización del trabajo, recursos humanos.

**Abstract:** *Slow sum of the equals. Working and living conditions of women "Human Resources Departments"*

The doctoral thesis shows how the reproduction of inequality occurs through the analysis of the working and living conditions of women who work at human resources departments, analysis of gender inequalities that has been carried out through the study of their work and life as well as through the disqualification and discrimination strategies implemented. This profile allows analyzing what is seen as *a priori* origin of discrimination (human resources policies) and the consequences of it (women working in those departments). Also to interpret their speech and strategy: their personal and private decisions,

as well as their decisions regarding the human resources they manage. In this manner, the object of the study turns into an exceptional analyzer, on one hand, for their contributions to feminism and, on the other, as a sociological paradigm showing the power of the analysis of the contradictions between structure-action spanning the life of the modern individual.

Analyzing this topic in Madrid context 2007-2013, the beginning and the worsening of the crisis, it can make visible the contradictions that integrate changes in the metropolitan capital following the massive inclusion of women in the market of labor from the eighties and the change in the increasingly neoliberal regional and state labor policies. The case of women working in Human Resources, inside this context, also it integrate the involvement of women in the flexibility of labor organization; cultural change and equal opportunities policies that are promoted within companies; as well as the contradictions surrounding the middle-class women entering the labor market to be replaced by immigrant women in domestic work and showing, once again, as the Capital remains a contradictory relationship with the use of Workforce within a flexible specialization model founded on low wages, intensification of work and outsourcing, turning women into the "dreamed worker" that has given centrality to paid work without leaving domestic work, handling spaces and time between business and family needs, under the neologism called *the myth of conciliation*.

It has been taken as an overall objective within this research: to make visible and analyze the reproduction of gender inequality across the working and living conditions, women who work at the department of Human Resources. Its specific objectives are: the influence of these women on their companies and Human Resources policies which affect the lives and work of the rest of the workforce, as well as on other companies; to analyze the working and living conditions of women working in these Human Resources departments; and the identification and analysis of these women's labor-residence strategy which affect their living and working conditions; and, finally, to determine to what extent the work they carry out (paid and domestic) affects their family and work strategies.

In relation to these objectives has been designed a two-stage methodology, that continually are fed back and took as its starting point the sociological and gender perspective. The first phase, mainly preparatory, involves a major multidisciplinary bibliographic and documentary material; and a second phase, of development of the field work itself, where there have been individual semi-open interviews and also group interviews. The use of quantitative and qualitative, secondary and primary, techniques allow large contributions to research by different dimensions of social reality which, together with the participant observation, have allowed to earn the trust and confidence of people working in human resources.

Some of the results obtained confirm that discrimination policies have their origin beyond companies' policies, but the latter at the same time, provides feedback for them on their own benefit. These occur on the configuration of reproductive function assigned to women within the family institution as a central element in the reproduction of the workforce. The argument structured in the first place starts with the critical analysis of the concept of equality and of business paternalistic policies, configured as social benefits, conciliation and labour policies. It has allowed a glimpse of the action of women for the conditions of

possibility of these arguments and their drift, where the influence of women in human resources policies shows isolated, opportunistic and short-term because they rely on public policies, business culture, their position in the organization chart and their vital situation.

In conclusion, this case study leads us to note the importance of the analysis of contradictions, where Human Resources women are the object and subject of action, important for change but also for the reproduction of inequalities inside and outside the company, as they fulfill a dual role as biased capital and working women; where gender, as cultural construction, is present in his different polymorphic and contextual versions, but also in its dynamic sense and, above all, ephemeral of work.

Keywords: sociology of work, women, work organization, human resources.

## Capítulo 1.- Introducción

“La divulgación del análisis científico de una forma de dominación tiene necesariamente unos efectos sociales pero que pueden ser de sentidos opuestos. Puede reforzar simbólicamente la dominación cuando sus verificaciones parecen recuperar o retocar el discurso dominante (cuyos veredictos negativos adoptan a menudo las apariencias de un nuevo registro verificador), o bien contribuir a neutralizarlo, un poco a la manera de la divulgación de un secreto de estado, al favorecer la reacción de las víctimas. Está expuesta, por tanto, a todo tipo de malentendidos, más fáciles de prever que de disipar de antemano”. (Bourdieu, 2007: 137)

El concepto “dicotomía”, según la Real Academia Española<sup>1</sup>, hace referencia a la división en dos partes y al método de clasificación en que las divisiones y subdivisiones solo tienen dos piezas. Este concepto etimológicamente proveniente del griego, hace referencia a esa división, mitades “cortadas” en dos que designa conceptos complementarios y subdivisiones que diferencia dos áreas: una considerada con una especificidad genérica y otra su negación, ordenando a todos los elementos del área bajo uno u otro orden, excluyendo a la ordenación en ambos conceptos o que algún elemento pueda quedar fuera de una de las dos áreas. Esa dicotomía la encontramos cuando se habla de hombre y mujer, como si todos los hombres y mujeres fueran iguales, o se es hombre o se es mujer, biológica y culturalmente. Una clasificación que llega a todos los órdenes y que ha conseguido invisibilizar aquellas peculiaridades consideradas irrelevantes para el orden establecido.

Un ejemplo de la fuerza que tiene ese reforzamiento cultural se ve claramente en la ciencias, en concreto en las teorías evolucionistas como la célebre teoría de Charles Darwin (1808-1882). En *El origen de las especies*, libro que escribiría en 1859, ya partiría de esa clasificación dicotomizada. Su visión sobre la reproducción contemplaba que al aumentar la población se generaba competitividad entre las especies, donde los más preparados y organizados para sobrevivir conseguían los mejores alimentos, espacios y pareja para la reproducción (Darwin, 1988). Esta teoría ensombreció otras aportaciones menos competitivas, que no estaban tan en sintonía con el proceso de transformación económico, social y tecnológico de la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII, como la teoría de Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829) basada en la evolución gradual de las especies. Para este último, éstas se hacían más complejas que las anteriores debido al propio esfuerzo que hacían por sobrevivir y su transmisión a través de la herencia, lo que denominó “herencia de los caracteres adquiridos”<sup>2</sup>. Hoy, a pesar del reconocimiento feminista de las teorías lamarkianas, la selección natural darwiniana sigue siendo el motor de las teorías evolucionistas que inciden en esa competitividad donde se subraya que las conductas ventajosas son dadas solo donde la evolución biológica interactúa con la evolución cultural<sup>3</sup>.

También bajo esa dicotomía se gestaron diferentes divisiones o clasificaciones, como la división sexual del trabajo, que reforzados culturalmente, han ido aderezando y fortaleciendo el imaginario colectivo teniendo como resultado la normalización de ciertas

---

<sup>1</sup> <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=dicotom%C3%ADa>

<sup>2</sup> <http://www.ucmp.berkeley.edu/history/lamarck.html>

<sup>3</sup> <http://servicios.educarm.es/paleontologia/lamarck.htm>

pautas de comportamiento, roles y estereotipos que colocan a mujeres y hombres enfrentados en diferentes lugares dentro de un sistema sexo / género donde lo biológico y lo cultural se enmarañan y confunden cuando se relaciona, sobre todo, con el mundo empresarial.

Conocer la reproducción de la desigualdad a través de *las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos* es analizar las desigualdades de género al través del trabajo y vida de las personas y así dar cuenta de la complejidad que ese refuerzo cultural impregna en la relación de las mujeres con el trabajo desde una perspectiva sociológica, como la Sociología del Trabajo donde se le da una mayor centralidad. Bourdieu decía que la sociología debía de ser rigurosa porque es determinista, habla de las causas y de sus efectos, y, también, pesimista porque habla de las estructuras y de sus efectos. En su libro *El oficio del sociólogo* (1973), en su primera parte, cuyo título denominado “El hecho se conquista contra la ilusión del saber inmediato” –nombre muy descriptivo- señala que “el principio explicativo del funcionamiento de una organización está muy lejos de lo que suministre la descripción de las actitudes, las opiniones y las aspiraciones individuales; en rigor, es la captación de la lógica objetiva de la organización lo que proporciona el principio capaz de explicar, precisamente, aquellas actitudes, opiniones y aspiraciones” (Bourdieu *et. al*, 1976: 34). Esas relaciones exteriores a las voluntades individuales es lo que hace que la sociología sea objetiva (Bourdieu, 1976) y que pueda ayudar a conocer las condiciones de trabajo y vida de unas mujeres que forman parte de ese capital parcializado de la empresa.

Como se puede apreciar esta posición está cargada de contradicciones, de ahí radica parte de su potencia, un ejemplo de ello, sería partir de la premisa de que las mujeres reproducen la desigualdad de género, pero no son culpables de ello. Sin embargo, el lado pesimista del pensamiento estructural muestra que este punto de vista no da cabida a la transformación, pues al comprender los comportamientos como necesarios niega la capacidad para hacerlos frente. Al mismo tiempo, como afirmará Bourdieu (2007), representar es indicar y aparecer, es decir, que explicar el mundo lo transforma. A través de ello, por ejemplo, no sólo se hace consciente las determinaciones, las soluciones a niveles individuales -como se aprecia en la sociología del deporte o del combate-, sino sobre todo a nivel de transformar el sistema que las determina y de ayudar a gestionar a las trabajadoras esas contradicciones que las culpabiliza, etc.

El mismo Bourdieu, en un seminario sobre Michel Foucault a estudiantes franceses, relató la importancia de la experiencia personal del autor para su sociología, especificando que si la experiencia es importante, también la capacidad adquirida para verla. La experiencia –explicaba- es lo que hace ser sensible a unas cosas que otros no ven y lo que nos pone “nervios[a], cosas que a otros[as] no” (Bourdieu, en internet)<sup>4</sup>.

*La lenta suma de las iguales. Condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos*, es el resultado de esa experiencia personal: por un lado, con mujeres y políticas de recursos humanos, primero, en Comisiones Obreras y, después, en la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid; y por otro, más importante, las capacidades adquiridas a través de estos años de trabajo dentro del *grupo de investigación Charles Babbage en ciencias sociales del trabajo*<sup>5</sup> dirigido por el profesor Juan José Castillo Alonso, acompañado por un magnífico grupo de investigadores e investigadoras con las que he podido compartir muchas e interesantes investigaciones. Esto, sin menospreciar, las grandes aportaciones que durante estos años he tenido de compañeros y compañeras de

<sup>4</sup> Véase: Bourdieu sobre Foucault y la experiencia personal.

<https://www.youtube.com/watch?v=aQE66bbUAXE>

<sup>5</sup> <https://www.ucm.es/grupo-charles-babbage>

departamento y la sección III de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Esa fusión, junto a mi historia vital como parte e hija de la clase trabajadora, motivo la elección de este tema, pues mi interés por el mundo del trabajo, la clase obrera, sus luchas y resistencias, las políticas de empresa cada vez más salvajes, la división sexual del trabajo dentro y fuera de la empresa y generadoras de grandes interrogantes son parte de mi experiencia y posiblemente –al igual que Foucault- ha transformado *mis* “problemas existenciales en científicos”<sup>6</sup>.

El análisis se ha realizado desde la perspectiva de género que “permite tener en cuenta a los hombres y mujeres en la sociedad, superar el revanchismo, el victimismo y emprender investigaciones con mayor neutralidad” (Alberdi, 1999:15), pues este no es un trabajo realizado sólo para las mujeres sino para todas las personas que se interroguen por lo que hace la otra mitad de la población dentro y fuera de las empresas, y que al mismo tiempo forma parte de sus vidas. Con la perspectiva de género, las ciencias sociales han superado el desafío del *encorsetamiento sexual*, del que habla Alberdi, que tenía y ha encontrado una epistemología que incorpora las diferencias sociales, históricas y culturales entre los dos sexos. De esta manera, la perspectiva de género supone un enriquecimiento del análisis sociológico que pone de relieve la importancia de estas diferencias con el objetivo de visibilizar lo que estaba oculto. En palabra de Inés Alberdi este “concepto de género ofrece luz sobre la idea de polaridad que está implícita en el análisis tradicional de los estereotipos femeninos y masculinos en cuanto que señala que cada uno de los sexos como opuesto al otro y marcaba de forma distinta y opuesta las expectativas sociales sobre los hombres y mujeres” (1999: 14-15). Esta es la aportación que se quiere dar a través del conocimiento de las condiciones de vida y trabajo de las mujeres de recursos humanos poniendo hincapié en esa reproducción de la desigualdad llena de contradicciones y paradojas.

### **Condiciones de vida y trabajo de las mujeres como punto de partida**

La promoción de la igualdad en la empresa ha generado diferentes discursos que centran las razones en las que se aboga por la igualdad dentro y fuera de las empresas y que apuntan a una transformación social, un esfuerzo colectivo, que invisibiliza una estrategia más de disciplinamiento de la mano de obra por parte del capital. Discursos centrados en la justicia social, la ética empresarial, la eficiencia o la responsabilidad social corporativa (RSC) forman parte de la evolución del discurso de la empresa neocapitalista que integra a una nueva mano de obra hasta ese momento escasa. Estas oportunidades de empleo se presentan como espacios de “liberación” para las mujeres de clase media o clase trabajadora acomodada, tradicionalmente “inactivas”, que se dedicaban exclusivamente a las tareas domésticas.

El *ideal* de mujer transmitido a lo largo de la historia, en su mayor parte a través de argumentos ligados a la naturaleza y la religión, tenía que ser cambiado. Pensadores como Fray Luis de León (s. XVI), Rousseau (s. XVIII) y Lord Byron<sup>7</sup> (s. XIX) habían presentado a

---

<sup>6</sup> Ibídem. Bourdieu sobre Foucault.

<sup>7</sup> De este último, su hija Ada Lovelace (1815-1852), estudió matemáticas y es considerada “la madre” de la programación informática, inventando la programación del precedente del primer ordenador, diseñado por Charles Babbage, y por el que no es conocida ni reconocida. Una cuestión que incita a pensar en los engranajes interseccionales entre el género, el sexo y la clase social. Sobre Ada Lovelace y otras mujeres que hicieron grandes aportaciones a la Sociología del Trabajo, como Beatrice Webb (cuyo nombre de soltera era Potter), Bárbara Taylor y otras, véase Castillo (2012)

una mujer infantilizada, idealizada, anida, subyugada al hombre, irracional e incapacitada. Mientras otros, como Hobbes y Locke (s, XVII), que formaron parte del pensamiento moderno y que se adentraron en la teoría de los derechos de la persona, de la que tomó forma las revoluciones americana y francesa, favorecieron la aparición del pensamiento feminista y el despojamiento de los ideales anteriores para al menos una parte de la población (Martínez y Escapa, 2008) aunque estos autores entrarán de soslayo en la casuística de las mujeres.

La ambigüedad del trabajo como medio de liberación, forma parte de las contradicciones estructurales del trabajo-mercancía e históricamente ha sido el principal argumento para “liberar” Fuerza de Trabajo. De hecho, la exclusión del mercado de trabajo por distintas causas (asegurar la reproducción, recluir para activar a los vagos, discapacitados, etc.) siempre se ha vinculado algún tipo de incapacidad (moral, mental o física) para ejercer la libertad. De ahí que la exclusión del mercado de trabajo fuera el medio de tutelar o dominar a determinados grupos sociales.

Esas visiones estereotipadas que incidieron en el reparto de roles hoy todavía perduran en el imaginario de muchas personas, que pudieron experimentarlo en todo su cuerpo. En España, el Fuero del Trabajo precedente del Estatuto de los Trabajadores, en el año 1938, prohibía el trabajo nocturno a mujeres. En la década de los 50 y 60, las mujeres no podían acceder a la carrera judicial, ni abogacía, carrera diplomática, etc. En los años 70, la capacidad jurídica de las mujeres era la misma que tenían los menores, “locos y sordomudos”, por lo que necesitaban licencia marital para todos los actos jurídicos. Sin licencia la mujer no podía trabajar, ni cobrar su salario, ni ejercer el comercio, ni abrir cuentas corrientes en bancos, ni sacar pasaportes, ni el carné de conducir. Sin permiso no podía aceptar una herencia, ni defenderse ante los tribunales, ni vender ni hipotecar, ni la administración de los bienes de la sociedad conyugal, excepto para hacer la compra diaria (poder de llaves). No tenía capacidad de decisión sobre los hijos hasta que muriese el padre e incluso éste podía darlos en adopción sin el consentimiento de la madre. El Código Penal entre los años 1944 y 1963 toleraba que el marido asesinase a su esposa en el caso de adulterio o que el padre matase a las hijas menores de 23 años y a sus novios en el caso de mantener relaciones sexuales sin estar casadas. Se podría decir que la igualdad de oportunidades y de trato en España, al menos legalmente, es un derecho relativamente nuevo que nace con la democracia y la aprobación de la Constitución<sup>8</sup>, aunque en términos de igualdad real todavía sea un hecho discutible.

En lo político, la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal cuyos principales hitos internacionales serían tres: el primero con la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer ONU 1981; el segundo, la Declaración de Atenas 1992; Y, la tercera, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing 1995. En las tres conferencias, pero sobre todo en la última, los pasos dados fueron muy importantes. Aunque, desde la conferencia de Beijing poco se ha avanzado, a pesar de mantener el encuentro quinquenal en el que sólo se ha podido incidir en lo acordado en la poblada capital China. En el año 2000, la Asamblea General adoptó la decisión de celebrar su vigésimo tercer periodo extraordinario de sesiones para llevar a cabo un examen y una evaluación quinquenales de la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing, así como estudiar posibles medidas e iniciativas futuras. En el año 2005, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer llevó a cabo un examen y una evaluación decenal de la

---

<sup>8</sup> Constitución cuyas madres firmantes no han sido reconocidas hasta hoy y que en ese momento debía de pedir los mismos permisos a sus maridos que cualquier otra mujer de la época. Véase el corto documental “*Las Constituyentes*” de oliva Acosta, año 2011.



Plataforma de Acción de Beijing. En el año 2010, los estados miembros aprobaron una declaración en la que se acogía con beneplácito los progresos realizados con el fin de lograr la igualdad de género, y se comprometían a adoptar nuevas medidas para garantizar la aplicación integral y acelerada Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Y, por último en el año 2015, se produciría un examen y evaluación de la aplicación de la Plataforma de Acción, en una sesión conocida como Beijing +20<sup>9</sup>.

En España, actualmente, existe una importante distancia entre la igualdad legal y la real, a pesar de que ya la Constitución española en su artículo 14 afirmaba que hombres y mujeres son iguales ante la Ley y el artículo 9.2 obligaba a los poderes públicos a adoptar las medidas necesarias para lograrlo. Ha sido necesario llegar a la Ley Orgánica 3/2007 *para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* -traducción de las diferentes directivas europeas- para penalizar cualquier forma de discriminación a la mujer, enraizada en la nueva estrategia de la Comisión Europea para fomentar la igualdad de género 2010-2015, que tiene su base en cinco prioridades: economía y mercado laboral; igual trabajo, igual salario; igualdad en los puestos de responsabilidad; lucha contra la violencia de género; y promoción de la igualdad fuera de las fronteras de la UE. En concreto, integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas, transversalidad o “en gender mainstreaming”, que integra sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas.

Según el *barómetro* del CIS de marzo de 2010<sup>10</sup>, la mayoría de las personas detectan que los salarios, las perspectivas de promoción laboral, las posibilidades para compaginar el trabajo y la familia así como el acceso a los puestos de responsabilidad de las empresas son cuestiones que siguen atascadas para las mujeres. Solo el acceso a la educación se percibe como igualitario, un 83% así lo opina.

La nueva estrategia de la Comisión Europea para fomentar la igualdad de género 2010-2015 señala que en la UE las mujeres están presentes en el mercado laboral en un 60% y con un nivel de cualificación profesional muy elevado. Las jóvenes de entre 20 a 24 años representan el 59% de los/as titulados/as en la Unión. A pesar de esto están peor pagadas y les cuesta mucho más trabajo llegar a puestos directivos en las empresas.

En Europa, el informe *Igualdad 2009* manifiesta que a pesar de los avances, todavía queda mucho por recorrer. La Comisión reconoce que si bien se han incorporado más mujeres al mercado laboral, la cantidad no se ha visto correspondida por una mayor calidad. Según dicho informe, las mujeres aún trabajan más a tiempo parcial, abundan más en los trabajos y sectores menos valorados, por término medio están peor pagados y ocupan un número menor de puestos de responsabilidad. Respecto a la brecha salarial indica que las mujeres ganan de media casi un 18% menos que los hombres. Esto se traduce en que una mujer europea tiene que trabajar 52 días más cada año para igualar su salario al de un hombre y tiene que trabajar 8 años para obtener el mismo sueldo que un hombre recibe en 7 años. El reto de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar es una de las muchas causas de las diferencias salariales por razón de género.

---

<sup>9</sup> Para ampliar información, véase: <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>

<sup>10</sup> [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2820\\_2839/2831/es2831.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2820_2839/2831/es2831.pdf)

Según el informe de *Retribución laboral por géneros 2011*, la brecha salarial en España es aún mayor y se eleva al 25%. Las mujeres españolas ganan 5.300 euros menos al año que los hombres. La retribución media anual de las mujeres es un 25% inferior a la de los hombres, ya que los varones cobran una media anual de 21.433 euros, mientras que las mujeres no superan los 16.110 euros.

En cuanto a la tasa de temporalidad en las mujeres es del 27% frente al 25% en los hombres. La contratación a tiempo parcial se realiza en el 80% de los casos a mujeres y la economía sumergida se acentúa en los sectores ocupados mayoritariamente por mujeres, como limpieza, servicios domésticos y comercio al por menor.

Las mujeres tienen las mayores dificultades para conciliar la vida laboral, personal y familiar, se produce un importante desequilibrio en el reparto de las tareas domésticas y familiares. De hecho, llama la atención que cuando hombres y mujeres tienen hijos a su cargo, la tasa de empleo de las mujeres cae 11,5 puntos y de los hombres aumenta 8,5 puntos respecto de las personas de su sexo sin hijos (Informe Igualdad UE, 2009)

Respecto a las personas inactivas, del total de las personas que se dedican a las “labores del hogar”, el 94,35% son mujeres. Mientras que la mayor parte de los hombres “inactivo” son jubilados o prejubilados, la mayor parte de las mujeres que no tienen ni buscan empleo trabajan en casa. En España, más de cinco millones de mujeres se encuentran en esta situación. Según la Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS) de Eurostat, las razones de la inactividad en el año 2010 fueron para las mujeres, en primer lugar, por las responsabilidades personales y familiares. Mientras que, para los hombres era la formación.

Las jóvenes españolas, aunque han crecido educadas en igualdad, se encuentran con la asunción de los mismos roles y prejuicios, donde estar embarazadas o rondar los 20 años puede ser un obstáculo en su carrera profesional e incluso pueden ser expulsadas del mercado (El País, sábado 9 de octubre de 2010). Donde la edad media a la que se es madre en 2010 en España es de 30,8 años, mientras que en 1990 era de 28,9. El sueldo de las mujeres que deciden ser madres es de media un 24% inferior al de los homólogos varones que son padres (IE Business School, 2010). Y, donde las mujeres con contratos temporales que se acogen a la reducción de jornada -si pueden-, cobran un 20% menos por hora trabajada frente al 4% menos que perciben las contratadas fijas. A todo esto hay que añadirle que el 30% de los contratos que se realizan son a tiempo parcial y la mayor parte de ellos caen en las mujeres.

Esto ratificaría que el total de las personas “inactivas”, el 62,97%, sean mujeres. En España, 4 de cada 10 españolas trabajan fuera de casa o están desempleadas y 6 no trabajan (o lo hacen en casa sin una remuneración económica) ni buscan empleo. El 62,81% de la población parada de larga duración han sido mujeres.

Respecto al uso del tiempo, en el cuarto trimestre del 2011, el 75,98% de los contratos a tiempo parcial realizados son para mujeres, el 96,77% del total de las personas ocupada a tiempo parcial por el cuidado de las personas dependientes son mujeres. El 87,7% de ellas tienen edades comprendidas entre el 25 y 44 años. El recurso a las modalidades de trabajo flexible puede reflejar preferencias personales, pero la marcada diferencia entre hombres y mujeres subraya el desequilibrio existente en la utilización del tiempo (Informe 2007 UE)

El uso diferenciado del tiempo marca la conciliación que las personas realizan. La encuesta del uso del tiempo del Instituto Nacional de Estadística indica que por cada hombre

que abandona su puesto de trabajo por razones familiares, lo hacen 27 mujeres. Éstas dedican una media de 4,7 horas al hogar y la familia, mientras que el hombre dedica 1 hora y 54 minutos: lo que muestra un desequilibrio en la utilización del tiempo. En el transcurso de un día las actividades que hacen las personas parece que no se diferencia entre la participación de hombres y mujeres en las actividades de cuidados personales (dormir, comer y otros cuidados) y, tampoco, en las tareas relacionadas con los estudios. Mientras, en las actividades relacionadas con el trabajo remunerado se observa que el 43% de los varones entrevistados realiza un trabajo de este tipo, frente al 25% de las mujeres.

Según datos del INEBase 2007, en un día se aprecia un menor tiempo libre para las mujeres y una mayor diversidad de actuaciones a lo largo del mismo día. En un día promedio, las mujeres disponen de una hora menos de tiempo libre que los hombres ya que, aunque trabajan casi dos horas menos que ellos, dedican tres horas más a la realización de tareas domésticas y al cuidado de los niños y adultos del hogar. Ellas dedican 5 horas y 56 minutos al día en el trabajo doméstico, cuando ellos solo dedican 2 horas y 20 minutos al día. En cuanto al tiempo personal, las mujeres hacen vida social y se divierten 5 minutos menos que los varones, practican 17 minutos menos sus aficiones o juegan 15 minutos menos y atienden a los medios de comunicación 17 minutos menos.

Existe un marcado reparto de tareas en el hogar que no siempre se corresponden con los tiempos de dedicación pero sí con la asignación de roles. Entre las actividades de hogar y familia, las mujeres dedican más tiempo a las culinarias y a las relacionadas con el mantenimiento del hogar. En estas dos actividades los hombres emplean poco más de media hora. El cuidado de la ropa ocupa a las mujeres aproximadamente media hora y en los hombres un minuto. Las mujeres tardan media hora en hacer la compra y los hombres poco más de un cuarto de hora. Y en el cuidado de niños las mujeres emplean 24 minutos y los hombres 10. No obstante, dentro de este grupo de tareas domésticas todavía hay algunas en las que hay una mayor presencia masculina, como son las labores de jardinería y cuidado de animales y las de construcción y reparación.

España se sitúa entre los cinco países en los que más tiempo dedican las mujeres al trabajo doméstico, casi 5 horas. La corresponsabilidad en el reparto de las tareas cuando los dos miembros de la pareja realizan una actividad remunerada, según la encuesta de Población en edad laboral, muestra que la mujer sigue siendo el agente principal de las tareas de cuidados de hijos/as como el cuidado de menores que no van a la guardería, enfermedad, reuniones escolares y acompañamiento al médico.

Las barreras relativas a la estructura social como la persistencia en la división sexual del trabajo muestran que el 31,6% de los hombres valora la elección del puesto de trabajo a través del sueldo y solo el 9,4% valora que el puesto sea compatible con las responsabilidades familiares. Mientras que, en el caso de las mujeres, el 21,3% valora el sueldo y el 20,7% que sea compatible con las responsabilidades familiares.

Esto se traduce en un reparto desigual de los trabajos del cuidado, en datos relativos para 2011, los permisos de maternidad han sido utilizados por el 98,2% (318.607) mujeres frente al 1,78% (5.798) hombres; las excedencias por cuidado familiar las solicitan el 93,9% (37.875) mujeres y el 6,08% (2.455) de los hombres (Ministerio de Empleo y Seguridad Social). En Madrid se han utilizado el 99,31% de los permisos de maternidad frente al 98,25% de media que tiene España.

Como se puede ir vislumbrando por los datos, existen dificultades para el ejercicio de los derechos recogidos en la legislación que se han ido agudizando debido a los efectos de la reforma laboral.

En el caso de las excedencias, y tras ser patentes las grandes dificultades existentes, las excedencias por cuidados de hijos/as también es cosa de mujeres: según datos de la Tesorería General de la Seguridad Social en 2010, el 95,48% de las personas que se acogen a este tipo de derecho son mujeres. Y prácticamente, desde el año 2000 con 8.339 personas con excedencia hasta el 2010 con 34.818, en datos relativos el porcentaje de mujeres ha sido prácticamente el mismo.

En el caso de las personas dependientes, las excedencias por cuidados, han pasado del ser 640 en 2007 a ser 6.136 en el año 2010. Sin embargo, lo que no varía es el porcentaje de mujeres que toman esta alternativa y que rondan el 84%. Para los años el 82,34% y 84,89%, respectivamente.

Esto confirma que existen una escasez de oportunidades para compaginar la vida familiar y laboral en los centros de trabajo: son muy pocas las empresas que en su convenio colectivo se da un reconocimiento de las medidas de conciliación y pocas que vayan más allá de la aplicación de medidas de conciliación no recogidas en la Ley 39/99 como flexibilidad horaria o a lo largo del tiempo, elección libre de turnos o intercambios, tiempo parcial con posibilidad de retomar tiempo completo, permisos más allá de lo que dicta la ley (maternidad, estudios...), ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes (menores y/o mayores), teletrabajo, guardería en el centro de trabajo, etc. Estos dos últimos, *dícese*, apuestas para mejorar la conciliación del gobierno del Partido Popular que gobierna/ernaba en ese momento.

Sin embargo, las medidas de conciliación son vividas como una fuente de conflicto entre las personas que quieren hacer compatible la vida familiar y laboral. Para los hombres, según el Eurobarómetro 2003, los principales factores para no asumir más responsabilidades domésticas y familiares no son solo de naturaleza financiera sino que, también, tienen que ver con las consecuencias negativas para el desarrollo de la carrera.

La conciliación de la vida profesional y personal, como uso diferenciado del tiempo, es esencial para fomentar el acceso y la vuelta de las mujeres al mercado de trabajo, así como su permanencia en el mismo. La responsabilidad con respecto a los hijos/as es una responsabilidad compartida entre ambos progenitores, independientemente del sexo (Informe de Igualdad, UE, 2007). El objetivo es la corresponsabilidad.

Para llegar a la corresponsabilidad es necesario acabar con los roles y los estereotipos. Los estereotipos son las capacidades y actitudes asociadas que crean dos universos contrapuestos, el de los hombres como poseedores de lo intelectual, rasgos individualistas, agresivos, de fuerza, capacidad de mando, riesgo, competitividad, racionalidad..., y las mujeres como poseedoras de la sensibilidad, comprensión emocional, capacidad de sacrificio, instinto maternal, inestabilidad, dependencia, debilidad, prudencia, etc. Los estereotipos determinan el prestigio e importancia en el esquema social. Lo masculino, es el modelo positivo de referencia.

Los estereotipos de género influyen determinando la trayectoria laboral de las mujeres, impidiendo su acceso en las mismas condiciones que sus compañeros (como puede ser la capacidad de dirigir, las manos femeninas, la relación de la maternidad y responsabilidad del trabajo, etc.). De ahí, que aparezca la siguiente paradoja: según el

*barómetro* CIS marzo 2010, prácticamente “todo” el mundo está a favor de la plena igualdad entre hombres y mujeres (92%) pero cuando se les pregunta quién debe trabajar menos de forma remunerada para ocuparse de la familia, todavía un 36,1% contesta que la mujer, el 57,1% dice que cualquiera de ellos, dependiendo de otros factores (quién gane menos, quién tenga un trabajo más precario), sólo el 2,7% contesta que el hombre, menos que los que no saben y no contestan que son el 4,1%. Esto muestra otra de las barreras relativa a la estructura social basada en la persistencia de la división sexual del trabajo como recrea algunas opiniones que surgen sobre las mujeres y que aparecen cotidianamente en muchas conversaciones: deben de trabajar menos horas que los hombres para que puedan ocuparse con mayor intensidad a las responsabilidades familiares o deben abandonar la actividad laboral tras tener su primer hijo/a...

Barrera relativa a la estructura, también, económica, que marca la orientación de las empresas hacia la máxima productividad. El 42,6% de los responsables de empresa opinan que las responsabilidades familiares limitan el rendimiento de las mujeres (Rosa Escapa, Seminario PAEM, 2012).

Volviendo al *barómetro* del CIS de marzo de 2010, la percepción sobre cómo actúan los empresarios en el reparto de responsabilidades es inequívoca. El 75% cree que, en igualdad de condiciones, se prefieren hombres para cubrir los puestos de responsabilidad y que las mujeres tienen que esforzarse más para demostrar que su valía es idéntica a la de sus colegas. Las razones por las cuales las mujeres ocupan menos puestos de responsabilidad que los hombres son, las dos primeras por este orden, las cargas familiares (39,19% lo ponen en primer lugar), un entorno laboral dominado por hombres que no confían en sus subordinadas ni en su capacidad para desempeñar estos puestos aunque tengan la formación necesaria (el 29,6% lo pone en primer lugar). Hecho que es evidente en el uso del lenguaje como elemento de cultura. Obstáculo que coexiste en una estructura social tradicional con procesos de cambio, que tensa la organización de roles tradicionales y que su peso afecta a la toma de decisiones relativas a un puesto de trabajo.

Algunos de los principales obstáculos que citan para la progresión profesional de las mujeres: barreras culturales, valores masculinos en las empresas, trayectoria profesional de las mujeres (puestos no estratégicos), ausencias de contactos, escasez de modelos de referencia femeninos, lo que provoca una falta de identidad sociolaboral de las mujeres, obligaciones familiares, horarios que impiden la conciliación de vida laboral y familiar, visión estereotipada de los contratadores que consideran que las mujeres tienen menor disponibilidad, así como la edad de las mujeres (al considerar que suelen intentar realizar la carrera antes que el reloj biológico se pare). En definitiva, un techo de cristal y/o suelo de cemento o terciopelo que impide a las mujeres acceder a puestos importantes.

Si analizamos la participación de hombres y mujeres y, por lo tanto, los puestos de responsabilidad que ocupan, por ejemplo, en la Universidad, la mejor formación pronto se convierte en menor presencia de los puestos de decisión de las organizaciones (Arranz, 2009; Díaz, 2013; Castillo, et. al. 2015b). Lo mismo pasa si se analiza la participación femenina en el sistema judicial (Ministerio de Sanidad política Social e Igualdad. Secretaría de Estado de Igualdad. Instituto de la Mujer, 2010)

Según la Estrategia de Igualdad de Género de 2010-2015 de la Unión Europea, la crisis financiera ha hecho más evidente algo que ya se conocía, la imagen del poder, la falta de mujeres en los puestos de responsabilidad. En los bancos centrales de los Estados

miembros el 82% son hombres y un 18% mujeres; en las instituciones financieras de la UE, el 85% son hombres y el 15% mujeres, los directores son todos hombres; Los consejos de administración de las grandes empresas europeas, el 89% hombres y el 11% mujeres, salvo Noruega que tiene un 42% de mujeres y un 58% de hombres en los consejos de administración, consecuencias de las cuotas que estableció en el año 2006.

El informe sobre el *equilibrio de género en el liderazgo empresarial* (2011) vinculado a la estrategia europea remarca que la Europa empresarial sigue estando bajo parámetros de un modelo masculino: solo uno de cada diez miembros de los consejos de dirección de las principales empresas europeas es una mujer y en el 97% de los casos el consejo de dirección es presidido por un hombre; las mujeres ocupan una media del 12% de los puestos de los consejos de dirección de las principales empresas que cotizan en las bolsas de la UE, frente a solo el 3% de los puestos directivos. Las cifras varían según los países, desde un 26% de miembros femeninos en los consejos de dirección de Suecia y Finlandia hasta un 2% en Malta<sup>11</sup>.

Pero, si en la empresas del Ibex 35 se aprecia un retrato del poder con escasa participación de las mujeres en los órganos de dirección –en 2011 el porcentaje de mujeres en los consejos de administración es del 10,13%-, también hay muestras que las presencia de mujeres dentro de los agentes sociales representa un tercio del empresariado: solo un 23% de las mujeres ocupan los puestos de decisión en las federaciones sindicales y un 12% en las federaciones empresariales.

Esa escasa representación de la mujer en el poder, así mismo, se aprecia en la presidencia de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación que en el año 2011 solo el 2,33% eran mujeres (FICESA, 2011) y para los órganos constitucionales, las mujeres ocupan el 18% del Consejo de Estado, el 35% del Consejo del Poder Judicial, el 7% el tribunal de Cuentas, el 0% de los Defensores del Pueblo y el 23% del Consejo Económico y Social (FICESA, 2010). En las juntas directivas de las Reales Academias solo el 9,3% son mujeres, seis de las once reales Academias no tienen ninguna mujer.

Actualmente, el discurso que se recoge sobre la igualdad en las empresas – generalmente en las denominadas empresas tecnológicas-, se centra en el talento y eficiencia. La productividad empresarial pasa por poner en el centro del negocio a las personas, esto supone en las organizaciones: una forma diferente de gestionar y liderar a las personas, una mayor capacidad para atraer y retener el talento y, posiblemente, una manera de aprovechar el talento de las mujeres que, sin embargo, aún es difícil de visibilizar pues el talento y la eficacia en muchas ocasiones se mide a través de la disponibilidad y la capacidad de flexibilidad que tiene una persona en relación a la organización.

Según la OCDE, en el año 2008, la brecha que separa a la productividad española de la del resto de países desarrollados es amplia aunque muestra, por ejemplo, una mejora respecto al año 2004. No porque se haya mejorado sino porque muchos países debido a la crisis han empeorado. Ese insuficiente avance de la productividad guarda relación con la organización de la producción y del trabajo. Según Rosa Escapa (PAEM, 2012), en España

---

<sup>11</sup> Mujeres en los Consejos de Administración. Nota de prensa y enlaces sobre la reunión de Viviane Reding, Comisaria de Justicia de la UE, con directivos empresariales europeos para favorecer la incorporación de las mujeres a los consejos de dirección en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-242\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_es.htm) . Bruselas, 1 de marzo de 2011. IP/11/242 [páginas consultadas entre junio de 2013]

solo el 61% del tiempo de trabajo es aprovechado de manera eficaz, es decir, existe un problema de organización que limita la productividad, lo que supone otra barrera relativa a la estructura económica que se debe a la orientación de las empresas hacia la productividad y que tiene que ver con la relación conciliación – competitividad empresarial, es decir, con la orientación de la empresa hacia el logro de la máxima productividad. Un desaprovechamiento del potencial de las mujeres que reduce el crecimiento económico como muestra el estudio del World Economic Forum (2006) donde se visibiliza la correlación entre igualdad y el PIB por persona y estos con el grado de competitividad.

Un nuevo modelo de competitividad para las empresas que resulta inviable para las personas, sobre todo para las mujeres, cuando se compite sobre la base de unos costes laborales relativamente bajos. Y que al constatarlo con lo emocional, los problemas personales vistos de forma negativa para el desempeño del trabajo, hace que los/as profesionales cualificados/as valoren aquellas empresas que incluyan en sus estrategias de recursos humanos las políticas de conciliación. Sin embargo, todavía, tres de cada cuatro españoles siguen considerando que es necesario renunciar a la vida personal para triunfar y, sin embargo, el 72% de las personas encuestadas estarían dispuestas a renunciar a parte de su sueldo para mejorar su calidad de vida (Encuesta anual CATENON de satisfacción laboral y calidad de vida, 2008). Datos que invitan a reflexionar, pero que al mismo tiempo tienen un gran contenido paradójico en un sistema como el actual.

Otro estudio, esta vez efectuado por la organización americana Catalys, sobre las 500 mayores empresas del mundo indica que las empresas con mayor rentabilidad en las ventas, sobre los recursos humanos y sobre el capital invertido, son las compañías que tienen más presencia de mujeres en altos cargos (El País, 21/02/2008 y [www.catalys.com](http://www.catalys.com)). El estudio concluye diciendo que la diversidad en las organizaciones aumenta la productividad y la resistencia, pero no indica en qué radica.

La nueva estrategia europea de Responsabilidad Social de las Empresas, recoge en su dimensión interna lo que denomina “prácticas responsables de lo social” que afecta en primer lugar al personal de la empresa y cuyo apartado de gestión de recursos humanos recoge propuestas de buenas prácticas dirigidas al logro de la igualdad de Oportunidades de las mujeres en el ámbito laboral, con referencias a las medidas de conciliación: mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio; la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres; y, por último, la contratación de trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, desempleados/as de larga duración y personas desfavorecidas.

Responsabilidad Social Corporativa que también se recoge en la Ley de Igualdad (LIO 3/2007) donde se explicita que las empresas podrán realizar voluntariamente acciones de responsabilidad social, consistentes en adoptar medidas que promuevan condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres de la empresa o su entorno social. Además, podrán hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad. Una de las medidas puestas en marcha por la LIO es el distintivo empresarial “Igualdad en la Empresa” regulado en el RD 1615/2009, de 26 de octubre.

La Dirección General para la Igualdad en el empleo y contra la Discriminación, secretaría de Estado de Igualdad, promueve el interés que tiene sobre la RSE como instrumento para corregir desequilibrios y fomentar actuaciones y objetivos que únicamente con la mera aplicación de las normas son difíciles de conseguir, en cinco áreas concretas:

- 1.- Corresponsabilidad: reequilibrar la presencia de hombres y mujeres en los espacios domésticos y productivos.
- 2.- Diversificación profesional: fomento de la participación de las mujeres en actividades profesionales en las que están subrepresentadas.
- 3.- Inclusión social y violencia de género: fomento del acceso al empleo o de la mejora de la cualificación de mujeres pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social o mujeres víctimas de violencia.
- 4.- Mayor participación de las mujeres en niveles directivos: mayor participación de las mujeres en los procesos de toma de decisión, niveles directivos y de asunción de responsabilidades y en los consejos de administración de las empresas.
- 5.- Investigación, inversión y gestión de la prevención de riesgos laborales con una perspectiva de género y para abordar problemas de salud laboral vinculados específicamente a las mujeres y que están insuficientemente tratados: Prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

Tomar como punto de partida la igualdad de oportunidades desde la *perspectiva de género* supone analizar la igualdad como construcción de relaciones equitativas entre hombres y mujeres, permite analizar y comprender las características que los definen de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias (Lagarde, 1996), también dentro del mercado de trabajo. Sin embargo la apuesta que aquí se plantea complejiza este análisis, el **problema de investigación** que se centraría en estudiar más bien cómo funcionan las relaciones de género en el capitalismo actual y cómo opera la lógica de la igualdad de oportunidades en ese modo de funcionar, en la reproducción de esas relaciones. En este sentido es necesario traer a colación a Marx, que a diferencia de Proudhon al que critica en *La miseria de la filosofía* de 1847 (1987), parte de la idea de alcanzar el precio justo del trabajo (a cada uno según su trabajo) pues es ese justamente el principio central del liberalismo y lo que mantiene la apariencia de que el trabajo es una mercancía -que el salario retribuye el trabajo entregado y no el valor de la fuerza de trabajo- que es el conjunto del salario familiar para la reproducción de toda la familia<sup>12</sup>.

Desde la perspectiva de género asumir la explicación de que la desigualdad se da en función de los estereotipos es una definición ad hoc, que comparte la idea de que el mercado asigna a cada uno lo que se merece. Sin embargo esto no ocurre así, en el caso de las mujeres -como tampoco ocurre en el caso de los/as inmigrantes, personas con discapacidad, etc.- se entrevistó que no hay un auténtico mercado, por lo que hay que promover la eliminación de estereotipos que discriminan o modifican el precio justo del trabajo y que, entre otros argumentos, se achacan a la falta de cultura empresarial o encuentran solución en concienciar sobre su eliminación, etc. La perspectiva de género intenta vislumbrar estos *estereotipos (de género)*, es decir, el conjunto de cualidades y características psicológicas y físicas que una sociedad asigna a hombres y mujeres, que son aprendidas, que cambian con el tiempo y varían dentro y fuera de la cultura; en definitiva, que están más allá de lo meramente

---

<sup>12</sup> Ahora bien, es importante decir que Marx es consciente de que el trabajador alienado (y el sindicalismo progresista...) no puede hacer otra cosa que reivindicar la igualdad como herramienta de lucha, para asegurar su propia subsistencia en el trabajo... reproduciendo así también el ideal del mercado como hacedor del mejor de los ordenes posibles...



biológico. Los estereotipos, crean los arquetipos psicoanalíticos junquianos, fijan un modelo de ser hombres y mujeres, validados socialmente y que, a partir de una visión tópica construida, establece un sistema desigual de relaciones entre ambos sexos y de cada uno de ellos con el mundo, donde su visibilización pasa por establecer ese desacuerdo que queda patente en el mercado.

Actualmente, como se ha ido mostrando brevemente en esta introducción, la perspectiva de género se integra de forma transversal en las políticas y en las estadísticas, se comienzan a diferenciar por sexos para mejorar el análisis y visibilizar las discriminaciones de género. Sin embargo, para visibilizar el trabajo realizado por las mujeres es necesario ir más allá de las políticas y las estadísticas para realizar estudios de caso detallados que nos permitan conocer las estrategias de descualificación y los diferentes modelos de discriminación al uso, y que conlleva hacer una lectura diferente de estudios ya realizados o realizar nuevos estudios de casos que en lo particular nos permita realizar análisis más pertinentes. Lo que se pretende con el conocimiento de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos es avanzar en el análisis de las desigualdades de género, es decir, lo que se pretende es avanzar es este análisis utilizando como medio a este perfil, pues nos permite analizar lo que a priori se plantea como origen (las políticas de recursos humanos) y las consecuencias de la discriminación (las mujeres que trabajan en recursos humanos). Interpretar su discurso y estrategia: sus decisiones personales y privadas, así como sus decisiones respecto a los recursos humanos que gestionan... En tal caso, el objeto de estudio es un analizador excepcional por una parte por aportar nuevas cosas al feminismo y, por otra, como caso paradigmático sociológico que muestra la potencia del análisis de las contradicciones entre estructura-acción que atraviesa la vida del individuo moderno, tal como decía Bourdieu.

Con este análisis se intenta dar luz al problema de investigación y conocer las condiciones de trabajo y vida de las mujeres que trabajan en recursos humanos: conociendo si se han producido cambios en las condiciones de trabajo y vida de éstas y otras mujeres a raíz de la inclusión masiva de las mujeres en estos departamentos; conocer si existe implicación en la flexibilidad de las organizaciones del trabajo, el cambio cultural y las políticas de igualdad que se promueven en las empresas. Al menos, dentro de la Comunidad de Madrid en el periodo 2007 – 2013, coincidiendo con el inicio de la crisis y su agravamiento.

El caso de las mujeres de recursos humanos integra también las contradicciones de cómo las mujeres de clase media acceden al mercado de trabajo (Candela y Piñon, 2012) porque son sustituidas por mujeres inmigrantes en las tareas domésticas -cómo gestionan también esas contradicciones-. El capital mantiene una relación contradictoria con el uso de la Fuerza de Trabajo, debe de cuidar de la reproducción, por ello limita la producción. El modelo fordista se basaba en salarios altos que aseguraban el sostén familiar -relegaba a las mujeres a las tareas de reproducción- productividad, estabilidad, etc. El modelo de especialización flexible se basa en salarios bajos para todos, intensificación del trabajo (para las mujeres es la ampliación del trabajo -doméstico y empresarial-) y terciarización (mercantilización de los trabajos de reproducción). Ese cambio está convirtiendo a las mujeres en ese “obrer(o) soñad(o)” que ha dado centralidad al trabajo asalariado sin abandonar el doméstico manejando espacios y tiempos entre las necesidades empresariales y familiares, en ese neologismo llamado el *mito de la conciliación* (Castillo, 2011)

Con este trabajo lo que se pretende es hacer una nueva aportación al trabajo que realizan las mujeres, a sus condiciones de vida y trabajo, así como vislumbrar la existencia o no de otras formas de trabajo y realizar políticas dentro de las organizaciones.

Para analizar la reproducción de la desigualdad de género a través de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos se han barajado en esta investigación las siguientes **hipótesis de trabajo** circunscritas en cinco suposiciones que a pesar de ser una investigación cualitativa -y a diferencia de las investigaciones cuantitativas-, no contemplan como requisito las hipótesis de partida pero que en este caso se considera ayudan a comprender la investigación que se ha llevado a cabo. La primera hipótesis toma como punto de partida que la incorporación de la mujer en los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) incide en la “flexibilización” de la organización del trabajo, así como en las políticas desarrolladas en torno a la conciliación e igualdad, e introduce competencias y habilidades diferentes a las tradicionales masculinas. La segunda sería que las mujeres de recursos humanos, trabajadoras de clase media o trabajadoras “acomodadas”, son a la vez objeto y sujeto construido según las necesidades capitalistas. Otra, la implementación y tipo de políticas de conciliación e igualdad dependen de la concepción que tenga la organización. La cuarta, existe todavía una segregación vertical y horizontal en cuestiones de género en estos departamentos que limita el cambio en el resto de la organización. Por último, la quinta hipótesis de trabajo, se centra en que la relación mujer-cuidados se encuentra, también, entre las habilidades que se buscan en estas mujeres.

Dentro de la investigación que se ha llevado a cabo se ha contemplado como objetivo general: visibilizar y analizar la desigualdad de género a través de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos, así como su incidencia en el cambio de las políticas de recursos humanos de sus empresas.

En ese sentido, los objetivos específicos de los que se parten para su realización han sido: la influencia que tienen estas mujeres en las políticas de recursos humanos y que repercuten en las condiciones de vida y trabajo del resto de la plantilla; analizar las condiciones de trabajo y vida de las mujeres que trabajan en los departamentos de recursos humanos; identificación y análisis de la estrategia laboral-residencial que realizan estas mujeres y que repercuten en sus condiciones de vida y trabajo; y por último determinar, hasta qué punto, el trabajo que desarrollan (asalariado y doméstico) incide en sus estrategias familiares y laborales.

En relación a esas hipótesis de trabajos y objetivos se ha diseñado la metodología que se presenta en esta investigación. Ésta tiene que ser entendida a través de un proyecto dividido en dos fases metodológicas solapadas y que se retroalimentan continuamente, que toma como punto de partida una perspectiva sociológica y de género como se ha indicado al principio de este capítulo. La primera fase, fundamentalmente preparatoria, se ha realizado un desbroce importante bibliográfico y documental multidisciplinar; y, una segunda fase donde se ha desarrollado el trabajo de campo propiamente dicho, donde se han realizado entrevistas semiabiertas individuales pero, también, grupales aprovechando las oportunidades que el propio contexto ofrecía.

Dentro de la metodología multidisciplinar utilizada hay que destacar la utilización de técnicas secundarias cuantitativas, así como primarias cualitativas fundamentales para el estudio de caso de este perfil profesional revestido por el género y dispuesto en un territorio determinado y peculiar como es la Comunidad de Madrid, debido a su centralidad como

capital metropolitana cada vez más globalizada. Las técnicas cualitativas hacen grandes aportaciones a la investigación apuntando diferentes dimensiones de la realidad social.

La primera parte, ha supuesto un refuerzo teórico constante sobre diferentes aspectos que iban surgiendo en el desbroce bibliográfico y documental que se estaba realizando, pero también debido a la complejidad del tema de las cuestiones que iban apareciendo durante el trabajo de campo y que podían mostrar cierta novedad respecto a la función de recursos humanos, el empoderamiento femenino, etc. Se ha realizado una importante labor de búsqueda bibliográfica consultando bibliografía de autores clásicos que como escribe Juan José Castillo en la presentación de su libro *Clásicos y modernos en Sociología del Trabajo* “muchos de estos clásicos, aparentemente lejanos, son totalmente contemporáneos en la manera de plantear tantos problemas teóricos de análisis [...]. Pero, también [...] frente a la resolución y ejecución de trabajos de campo que sean coherentes con un esquema teórico de interpretación” (2012: 12). Pero también libros, revistas y documentos actuales, así como la revisión de videos, documentales y películas que pudieran aportar información sobre el tema. Algunas propuestas incluso por las propias entrevistadas. Bibliografía en formato físico consultadas en diferentes bibliotecas y centros científicos especializados sobre estudios de mujer como el Instituto de la Mujer e incluso bibliografía consultada en bibliotecas privada de reconocidas feministas pero, también, se ha consultado bibliografía on-line cada vez más importante debido a la importancia que están adquiriendo la divulgación electrónica sobre todo en diferentes áreas como, por ejemplo, estadísticas, revistas especializadas de recursos humanos, trabajo científico sobre trabajo y género, así como las teorías feministas y científica crítica que ven en la divulgación gratuita por internet una forma de acercarse a la comunidad científica y al público interesado sin barreras.

En un segundo apartado, el trabajo de campo cuenta con la realización de 35 entrevistas en semiabiertas, una de ellas realizadas en grupo. De éstas, por sexos, 28 entrevistas se han realizado a mujeres y 7 a hombres. Divididas en 5 exploratorias y 30 a perfiles seleccionados a los que hay que unir los contactos y las entrevistas informales realizadas con personas del mundo de las empresas, sindical y administración que a lo largo de los últimos diez años he tenido la oportunidad de conocer y que sólo aparecen como huella colectiva y compartida, pero que sus aportaciones eran fundamentales para la investigación y que unida a los conocimientos previos con las administraciones públicas, sindicales y asociativas configuraban un *background* muy interesante para el desarrollo de la investigación que seguramente hubiera sido imposible de realizar en tiempo y forma. Con el trabajo de campo se pretendía como decía Everett C. Hughes “observa[r] a la gente in situ; se trata de conocer a las personas donde están, de acompañarlas en algún rol que, a la par de resultarles aceptable, permita observar íntimamente ciertos aspectos de su conducta e informar sobre ésta de acuerdo con métodos útiles para la ciencia social, pero no perjudiciales para las personas observadas” (Castillo, 2012:111)

Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio de 2013 a junio de 2014. El método de selección de las personas entrevistadas ha sido el de *bola de nieve*, pero también se han realizado entrevistas a personas con un grado importante de confianza a nivel profesional, femenino y empoderado, que hubiera sido muy difícil obtener su testimonio de otra manera y su confianza y confidencialidad de otra forma. Se ha entrevistado a personas de diferentes administraciones, sindicatos y empresas de todos los tamaños y sectores de la Comunidad de Madrid. En dos empresas se ha tenido la oportunidad de poder entrevistar a varias personas del departamento de recursos humanos lo que ha sido valiosísimo para el análisis.

La elección de la entrevista semiabierta respecto a otras herramientas se debe a que ésta ofrece muchas ventajas respecto al análisis de la realidad social donde no sólo interesan los hechos sino los discursos de individuos y grupos (Ortí, 1986). Elegir la entrevista abierta frente al grupo de discusión supuso asumir las necesidades no sólo de los objetivos de la investigación sino asumir las limitaciones y dificultades que tiene la realización de los grupos de discusión que, si bien ayudarían a consensuar algunos de los temas surgidos en un trabajo con múltiples entradas y preguntas, sin embargo en la práctica chocaría con los problemas de conciliación de los que se habla en esta investigación. Asumida las excepciones marcadas por Jesús Ibáñez en los grupos de discusión para las personas que trabaja o conviven en entornos cercanos (Ibáñez, 1979) y organizar varios grupos en dos empresas, éstos no se materializaron debido a imprevistos de última hora dentro de las empresas en las que trabajaban lo que propició la materialización en entrevistas a algunas de las personas participantes. Ocasiones que ni siquiera se materializaron en entrevistas inmediatas cuando se intentó cerrar fecha y hora para realizar un grupo de discusión a mujeres de recursos humanos de diferentes empresas, ello debido a las dificultades que, reitero, suponía conciliar su participación en el grupo con la vida familiar.

Para conocer quiénes son las personas entrevistadas, su clase social, el puesto que tienen, cómo se hizo y fueron los primeros contactos, la importancia que ha tenido conocer el mundo laboral donde se mueven véase anexos I, donde se hace una revisión resumida de las estrategias y análisis del trabajo de campo; el anexo II donde se hace una relación de las entrevistas tal como aparecerán signadas; y el anexo V donde se hace un resumen biográfico de los perfiles entrevistados.

Otro de los aspectos metodológicos importantes a destacar es la realización de Observación Participante. Técnica que se ha podido desarrollar participando en diferentes foros relacionados con la empresa y la mujer, así como visitando un gran número de empresas de la mano de personas de recursos humanos y representantes de la plantilla donde se ha tenido contacto con las políticas de desarrollo profesional, conciliación e igualdad, entre otras. Además, en el último año y medio, se ha podido observar y tener más contacto con las políticas de recursos humanos antes de la entrada en la empresa con procesos de reclutamiento y selección, donde se ha podido intercambiar opiniones con personas desempleadas, algunas de ellas de recursos humanos. Con ello, como reflejo William Foote Whyte en la *Sociedad de las esquinas* “descubrí que mi aceptación en el distrito dependía mucho de las relaciones personales que desarrollara, que de cualquier explicación que pudiera dar. El que fuera bueno escribir un libro relativo a Corneville, dependía por entero de las opiniones de la gente respecto a mi persona. Si yo era decente, entonces mi proyecto era correcto, si yo no era bueno, entonces ninguna explicación podría convencerlos de que el libro era una buena idea” (s.f.: 360)

La decisión de utilizar estas herramientas metodológicas responde a las oportunidades que ofrecían para el estudio, pero también a la oportunidad de desarrollarlas. La revisión bibliográfica y documental multidisciplinar daba la oportunidad de ver el debate que se establecía desde diferentes disciplinas sobre cuestiones como la empresa, los recursos humanos, el género, etc., revisión que ha sido tan amplia y, a veces, tan cercana que seguramente toma como propias algunas aportaciones que han sido antes tratadas y analizadas por otros autores o autoras, pero que sin sus aportaciones y descubrimientos seguro que no se podría llegar a los caminos y reflexiones que irán apareciendo. El trabajo aquí desarrollado parte en muchas ocasiones de la reflexión realizada a partir de diversas fuentes y del debate con diferentes profesionales que a lo largo de estos años se ha tenido la oportunidad de tener, como se ha dicho anteriormente, desde profesionales de recursos

humanos, expertas en género, así como compañeros y compañeras de la Universidad y/o del grupo de investigación al que pertenezco y que se puede ver en el “saber hacer” que a lo largo de estos años se han ido adquiriendo y que han aportado otra mirada a las lecturas, análisis y observaciones realizadas. La riqueza de este *coctel* metodológico bien lo reflejo Alfonso Ortí cuando escribió “*lo que la gente me dijo me ayudó a explicar lo que había sucedido y lo que yo observé me ayudó a explicar lo que la gente me dijo*” (1996: 189)

Por último, sólo añadir que para conocer las condiciones de vida y trabajo de las mujeres de recursos humanos se partirá del concepto explicado por Giorgio Agamben de dispositivo<sup>13</sup> -y, posteriormente, trabajado por Foucault-, es decir, como estrategia dominante en el juego del poder para dar luz a la función estratégica dominante que se irá desbrozando a través de las tres partes en las que está dividida la tesis donde las políticas de discriminación no tienen origen en las empresas, sino que éstas se retroalimentan de ellas para su propio beneficio, sino que se producen sobre el hecho de la configuración que asigna la función reproductiva a la mujer en el seno de la institución familiar como elemento central en la reproducción de la fuerza de trabajo.

Por todo lo dicho, el argumento se estructura de la siguiente manera, una primera parte donde se realiza un análisis crítico del concepto de igualdad de oportunidades y de las políticas paternalistas empresariales que han llegado hasta nuestros días en formatos de beneficios sociales, conciliación y políticas públicas donde se pretende dar a conocer los límites del concepto con el objetivo de vislumbrar si es posible la acción de las mujeres para ver las condiciones de posibilidad de éstas y su deriva. En un segundo apartado, se realiza un desbroce y posterior reflexión sobre las políticas de recursos humanos en las empresas dentro del contexto madrileño, así como el aporte que hacen las mujeres en el departamento y en la Organización, sobre todo en la organización del trabajo. En la tercera parte se analizarán las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos a partir de sus propios discursos donde se podrá vislumbrar cómo son las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos, si éstas afectan a la organización del trabajo y a sus compañeras y compañeros de trabajo. Por último, se terminará con un apartado de conclusiones y diferentes anexos referenciado oportunamente donde aparecerá un resumen del trabajo de campo a partir del diario de investigación, la relación de entrevistas, un análisis del Estatuto de los Trabajadores y uno de los Convenios Colectivos más concurridos por las empresas madrileñas como es el de Oficinas y Despachos para esbozar las medidas públicas que posibilitan las garantías laborales en temas de horarios, permisos, etc.; y, por último, una agenda semanal tipo realizada a partir de las entrevistas.

---

<sup>13</sup> Una traducción en castellano puede encontrarse en Giorgio Agamben (2011): ¿Qué es un dispositivo? en Sociológica, año 26, número 73, pp. 249-264, mayo-agosto de 2011.  
<http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/7310.pdf> [consultado en mayo 2015]

## **Capítulo II.- En busca del nuev(o) “obrer(o) soñad(o)”. Discursos y mecanismos productivos de (des)igualdad.**

“El animal arrebató el látigo al amo y se azota a sí mismo para ser a su vez amo, sin saber que todo es una fantasía engendrada por un nuevo nudo en el látigo del amo”.

Franz Kafka. *Aforismos, Visiones y Sueños*

Comenzar este apartado con una cita de Franz Kafka no es un hecho baladí. Kafka, como se reseña en el libro *Aforismos, visiones y sueños*<sup>14</sup>, refleja los temores, las inseguridades y la alienación psicológica del ser humano en la sociedad industrializada y laica (Anónimo, 1998). La cita muestra como el discurso dominante entrelaza de forma casi imperceptible su estrategia: suma y, al mismo tiempo, reproduce ideológicamente a través de una “lógica blanda” (Bourdieu y Boltanski, 2009: 6), fácilmente asimilable, la propia explotación. Hoy, los medios de comunicación, como instrumento de poder, propagan con gran fluidez los esquemas de vida que interpela el discurso dominante: un espejo donde mirarse y colocarse dentro de aquello que encaja “socialmente”.

Crear un nuevo modelo patriarcal donde se pauperiza el trabajo reproductivo a través de su banalización; donde hombres y mujeres son precarizados a través del trabajo asalariado, las bajas remuneraciones, las nuevas formas de reorganización del trabajo más flexibles, las formulas de autoempleo son sólo algunos de los modos de intensificar el trabajo de esos nuevos y, sobre todo, de esas nuevas esclavas. Cautivas de la doble -e incluso, la triple-jornada, las Ateneas arquetípicas junquianas profesionales, masculinizadas en su feminidad (Shinoda, 2012), están incapacitadas culturalmente para la negociación y, como el resto de las mujeres, vislumbran esa anulación de la historia como sexo, grupo o clase al ser consideradas sujeto pasivo de ésta y objeto del ejercicio de diversas formas de opresión, e incluso de explotación (Pomeroy, 1999). Donde el aumento del nivel de vida de los tiempos de bonanza ha sido otorgado a los hombres y, sólo, en unas pocas ocasiones corresponde por designación a las mujeres. Mientras que, indiscutiblemente, la pobreza tiene nombre de mujer.

En ese sentido, la transversalidad del género<sup>15</sup>, y otros conceptos considerados posmodernos como el de identidad, para el análisis de la producción actual del discurso dominante en las relaciones de producción van a ser fundamentales para esta investigación. Pues, aunque no se pretenda realizar una crítica de la economía política de la modernidad (siglo XIX y XX), se intenta poner de relieve que lo estructural, las relaciones sociales de producción, cuyo marco teórico tiene como eje transversal la división social y sexual del trabajo y la discriminación simbólica subyacente, continúan teniendo relevancia en contextos de género como el de las sociedades identitarias, donde la colectividad desconoce o niega la diversidad interna al encontrarse estas sociedades dentro del plano de las ideologías y no de los hechos<sup>16</sup>. Se trataría, por tanto, ir más allá de ese debate epistemológico, que nos alejarían

<sup>14</sup> [http://www.bsolot.info/wp-content/uploads/2011/02/Kafka\\_Franz-Aforismos\\_visiones\\_y\\_sue%C3%B1os.pdf](http://www.bsolot.info/wp-content/uploads/2011/02/Kafka_Franz-Aforismos_visiones_y_sue%C3%B1os.pdf) [consultado en septiembre de 2014]

<sup>15</sup> En esta ocasión, en su acepción más ecléctica, como conjunto de características culturales que identifican al grupo. Y que se verá, con más detenimiento, posteriormente.

<sup>16</sup> “En contra del paradigma identitario”; *Gazeta de Antropología*, 2008, 24 (1); Editorial; <http://hdl.handle.net/10481/7075> Publicado: 2008-03 en [http://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_00Editorial.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G24_00Editorial.html) [revisado junio 2014]

del problema social aquí planteado y reflexionar críticamente sobre por qué los abordajes de la posmodernidad centrados en los estudios culturales y cuyo enfoque teórico gira en torno al análisis de la discriminación, entendida como las prácticas de la no igualdad, tienen que ser concebidas, también, desde esas relaciones sociales de producción y, analizados, a través de estudios de caso como el planteado aquí. El trabajo asalariado, el considerado productivo, y, también, el trabajo reproductivo, en este contexto neocapitalista, tamizados por la perspectiva de género, nos aporta claves importantes para visibilizar a es(e) “nuev(o) obrer(o) soña(o)” que, ahora más que nunca, está feminizado.

Para algunos autores<sup>17</sup>, con la entrada en la “posmodernidad”, es necesario hablar de conceptos como el de ciudadanía e identidad. Diferentes tipos de ciudadanía y de identidades que pueden desaguar, por ejemplo, en lo que hoy se ha dado en llamar identidades múltiples pero, que en su simplificación, el concepto mismo de identidad, nos remite a lo que nos hace ser únicos, también, lo que nos relaciona con el Otro, con los demás como grupo, a través de su carácter reflexivo (García, 2008).

A partir de la década de los ochenta, la oposición binaria parece ser sustituida por el modelo de la simulación (Lyotard, Baudrillard, Vattimo) que va más allá de lo considerado como universal. La posmodernidad como reivindicación de la diferencia alienta por un lado posturas radicales, que definen su espacio como lugar de resistencia (Rodríguez Magda, 1994). En ese sentido, para el sociólogo eslavo Zizek, sería necesario analizar las tendencias del actual pensamiento político “postmoderno” que, contra el espectro del sujeto, intenta afirmar la proliferación liberadora de las múltiples formas de la subjetividad, como la femenina, y abandonar la meta imposible de una transformación social global para, en lugar de ella, concentrar la atención en las diversas maneras de reafirmar la propia subjetividad, en el cual el reconocimiento cultural importa por encima de la lucha socioeconómica. Un buen ejemplo de políticas de la identidad multiculturalista sería la teoría *performativa* de Judith Butler, que considera a la palabra como poder instituyente en la formación del género y que tendrá gran repercusión en los nuevos movimientos feministas, así como en sus lindes con las políticas de implementación de la igualdad de oportunidades en las políticas de recursos humanos para las empresas.

Sin entrar en este debate, pero tomándolo como parte consustancial de la investigación, en este apartado se analizará de forma crítica la producción de la desigualdad social a través del discurso como arma política y con perspectiva de género para, posteriormente, en el próximo apartado, analizar cómo éste se reproduce en la práctica productiva empresarial como estrategia de rentabilidad en un contexto como el madrileño, diferente a otros, donde la gestión de recursos humanos puede o no diferir de esos otros lugares pero, que en definitiva, regula a modo de dispositivo, en la línea de teorizó Agamben, en su carácter macroeconómico y sociológico, las políticas públicas y acciones de lucha que se siguen.

Este apartado, concluyendo, tratará de ahondar en la supraestructura -ideologías, valores, creencias y racionalizaciones-, de analizar los aspectos político e ideológicos subyacentes, para dar cuenta de cómo las *sociedades diversificadas* han desarrollado y desarrollan formaciones prácticas igualitarias, marcos plurales, en los que consolidan y se perpetúan diferentes tipos de discriminación más allá del individuo, es decir, de la agencia-

---

<sup>17</sup> Me refiero a los pensadores postmodernos en general. Algunos de los más importantes, y que se irán citando en este bloque con mayor o menor intensidad, son Gilles Deleuze, Jean Baudrillard, Jean-François Lyotard, Jacques Lacan, Michel Foucault, Gianni Vattimo, Jacques Derrida, Gilles Lipovetsky, Slavoj Zizek, Alain Badiou, Leonard Bernstein y Pierre Bourdieu, entre otros.

estructura, pero, sin olvidar, cómo la estructura social, como agrupación causal de acontecimientos o acciones que están estructuradas (reguladas, pautadas y alteradas) son fundamentales para el entendimiento de la división sexual del trabajo y su transformación actual a través de las políticas neoliberales.

### ***1. La (re)producción de la desigualdad social: discursos y mecanismos productivos de (des)igualdad. Lo que el género (re)plantea***

El neoliberalismo, como exceso del capitalismo, se muestra como una ideología sin ética, un hipercapitalismo que tiene como referente el sistema financiero, frente a la propiedad tradicional capitalista, y que necesita de un Estado, no neutral, para recortar en derechos laborales y aumentar las desigualdades entre los más ricos y el resto. Hoy, para algunos autores, el malestar en la cultura freudiana, que antaño se basaba en la agresividad (Freud, 1930), ahora, estaría instaurado en el miedo: el poder del miedo<sup>18</sup>.

En ese juego semántico de las desigualdades es donde aparece, el nuevo o no tan nuevo, discurso paternalista. José Sierra mostró, en su ensayo sobre el paternalismo industrial, que a pesar de todos los parabienes que predica(ba), el paternalismo constituye la paradoja de ser un *mecanismo* de separación entre la vida privada y pública, y no de continuidad entre trabajo y vida como se achaca a este tipo de políticas. El paternalismo industrial dice:

“como programa de conjunto de formación y gestión de mano de obra industrial [...] parece constituir una –y tal vez la primera- respuesta estratégica de la burguesía decimonónica a los problemas y tensiones de un régimen liberal que, necesario para el despliegue del capital en el ámbito de la producción, le vetaba sin embargo toda visión de conjunto –estatal, por tanto- en el ámbito de la gestión masiva de la reproducción física y de la reproducción social de las poblaciones” (Sierra, 1990:3-4).

Contemplado de este modo, las políticas de mano de obra paternalistas dieron la continuidad “necesaria” entre trabajo y vida y, por tanto, correlación entre la existencia privada y la vida pública, produciéndose una usurpación de espacio que buscaba la separación *definitiva* entre el trabajo productivo y el doméstico. Así, el paternalismo “equivale [...] a considerarlo como programa y estrategia [...] de un proceso que relaciona la reflexión con la acción, el discurso con la práctica, el diagnóstico con la terapia: como dispositivo”<sup>19</sup> (Sierra, 1990:5). El paternalismo, por tanto, supone de facto una relación jerárquica intragrupal donde no hay igualdad, motivo por el que hay que *sospechar* de sus

---

<sup>18</sup> Miguel Marinas habla del poder del miedo en la sociedad actual. Algunas de las reflexiones que aquí aparecen han sido debatidas durante el Ciclo “Sujeto y Comunidad: escenarios actuales de una encrucijada” organizado por la Biblioteca de Orientación Lacaniana de Madrid en el segundo trimestre de 2013 [recurso grabado]. Programa: Comunidad y segregación con Luis Enrique Alonso, catedrático de Sociología UAM, y Graciela Sobral, psicoanalista, directora de la sede de Madrid de la ELP; Lectura actual de “Psicología de las masas” con Antonio Ceverino, psiquiatra-psicoanalista y Esperanza Molleda, psicoanalista; Lectura actual de “El malestar en la cultura” con Juan de la Peña, psiquiatra- psicoanalista y Sagrario Sánchez de Castro, psicoanalista; La disolución de los ideales con Jorge Alemán, psicoanalista; y El poder del miedo en la sociedad actual con Joaquín Caretti, psicoanalista, y Miguel Marinas, catedrático de Filosofía UCM, director del Máster Psicoanálisis y Teoría de la Cultura.

<sup>19</sup> Véase, también, el concepto de dispositivo según Foucault y el de representación del otro y las técnicas de acción que existen sobre él de Topolov que se pueden ver de forma más detallada en la nota número 2 del libro de José Sierra (1999).



intenciones, a no ser que fuera entendido en términos de ciudadanía e igualdad (Vargas-Machuca, 1994).

Por ello, que sea necesario analizar la raíz de ese discurso paternalista desde el par igualdad / desigualdad que conlleva las políticas empresariales de hoy, más allá de aquellos surgidos durante la industrialización, pues “hasta cierto punto, en efecto, no se viaja allí a donde, en alguna forma, ya se ha estado antes” (Sierra, 1990:6), pero en su forma actualizada (y globalizada) esos discursos paternalistas industriales del siglo XVIII-XIX, vuelven reactualizados, por lo que la noción de dispositivo ayudará a entender el por qué de algunas de las políticas empresariales de recursos humanos, que como recurso es limitado, útil y consumible como fuente de beneficio y que, por tanto, no es baladí su intencionalidad, por un lado, en las llamadas políticas de responsabilidad social corporativa y, por otro o incluidas, aquellas que intervienen en las condiciones de trabajo y vida de las personas: la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

### *1.1. Discursos sobre la desigualdad social en las sociedades capitalistas: de los límites conceptuales de igualdad a la dominación abstracta*

La desigualdad social en las sociedades capitalista estaba centrada en la estructura de clases, el movimiento obrero y la acción colectiva. Sin embargo, la convulsa transformación del ámbito del trabajo y el empleo, donde la precariedad y estratificación social son inherentes en el análisis, vislumbra la necesidad de introducir otras variables dentro y fuera de las relaciones sociales de producción, que enriquezcan la comprensión de su complejidad, como el género, el sexo y la edad. Para hablar de igualdad y no discriminación en las relaciones laborales, es necesaria una perspectiva multidimensional y multidisciplinar, pero con perspectiva de género que resuelva y rompa ese binomio de significantes del dual igualdad/desigualdad cuyos significados otorgan un concepto y pensamiento único<sup>20</sup>.

La acción de la desigualdad social es la discriminación y la discriminación por razón de sexo, una de las principales. Actualmente la Comisión Europea<sup>21</sup>, referencia para la actual legislación española y por tanto para el discurso formal del poder, del que así mismo se sirve, hace mención a que existen dos tipos principales de discriminación y/o discriminación por razón de sexo: directa e indirecta.

La discriminación directa hace referencia al hecho de que una persona no reciba el mismo trato que otra por motivos de origen racial o étnico, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual. En la *discriminación por razón de sexo*, en el artículo 6.1. de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (a continuación aparecerá como LIO 3/2007) se considera como “la situación en que se

---

<sup>20</sup> El discurso dominante es visto como el discurso de la razón es el que impone el poder, el discurso que se considera como el único, el verdadero en su totalidad. Así, el pensamiento único como concepto teorizado por el filósofo Schopenhauer (1819) es aquel pensamiento que se sostiene a través del *autoconocimiento de la voluntad*, constituyendo una unidad lógica independiente y sostenible sin otro componente del pensamiento. Posteriormente, en 1964, el filósofo de la Escuela de Frankfurt, H. Marcuse lo denominaría pensamiento unidimensional al discurso impuesto por la clase política dominante y los medios de comunicación de masas como discurso cerrado: “su universo del discurso está poblado de hipótesis que se autovalidan y que, repetidas incesante y monopolísticamente, se tornan en definiciones hipnóticas o dictados” (Marcuse, 1993: 44). Un discurso sin replica.

<sup>21</sup> Todas las referencias y materiales del texto de y sobre la Comisión Europea se han tomado de la página Web oficial <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=es> (revisado en junio de 2012)

*encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en una situación comparable*”(LIO 3/2007:12614). Por ejemplo, uno de los casos que se puede encontrar habitualmente en las empresas, que visibiliza y retroalimenta el discurso patriarcal y el desarrollo de ciertas políticas empresariales es, por ejemplo, la falta de promoción de las mujeres con “cargas” familiares.

La discriminación indirecta en relación al sexo, la más invisible, se produce según el art. 6.2. en *“la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesario o adecuados”*<sup>22</sup> (LIO 3/2007:12614). Un ejemplo típico, sería cuando no se promocionan mujeres porque uno de los requisitos es hacer un curso fuera del horario laboral, cuando los roles tradicionales marcan a las mujeres como las personas que todavía son las principales cuidadoras.

El Tratado de la Unión Europea (UE) asume el principio de la diversidad como paraguas básico y establece la protección contra la discriminación por motivos de género, igual que la nacionalidad, el origen racial o el étnico, la religión o creencia, la discapacidad, la edad u orientación sexual como derecho fundamental de la ciudadanía de la Unión Europea que los diferentes países que la componen acometerán en sus respectivas legislaciones nacionales.

En el caso de la discriminación étnica y por discapacidad, como discriminaciones a priori, más visibles y, en momentos de crisis, muy recurrentes sobre todo si se trata en términos de interseccionalidad con el género y/o, incluso, con el territorio, es decir, en su relación con la comunidad y, por tanto, con lo laboral, son dos ejemplos de cómo las lógicas de la discriminación en estos dos casos son reflejo y suma de la discriminación de género.

En cuanto a la discriminación étnica, estadísticamente se aprecia una desigualdad basada en estereotipos contra personas o grupos de personas con un entorno cultural distinto donde se describe una segregación que consiste en marginar a las personas de distintas razas o clases. Los Tratados Unión Europea y Comisión Europea garantizan la libre circulación de personas, permitiendo a los ciudadanos a viajar, vivir y trabajar libremente en toda la UE; aunque las personas de países que no pertenecen a ella siguen estando sujetas a las leyes nacionales sobre inmigración<sup>23</sup>.

En lo laboral, antes de la crisis, desde el punto de vista de género, la inmigración ha proporcionado una oferta abundante en sectores que antes se encontraban deficitarios de mano de obra, como el servicio doméstico y el peonaje agrícola. Además tuvo una presencia importante en la construcción, la hostelería, el comercio y el transporte, como se aprecia de la evolución de las altas en la Seguridad Social que permite comprobar esa movilidad ocupacional desde los regímenes especiales agrario y de empleados de hogar hacia el régimen general (Colectivo IOE, 2008) de años anteriores a la crisis.

El trabajo de personas inmigradas facilitaría, en muchas ocasiones, la promoción laboral de la población nativa, destacando en este sentido el gran número de mujeres

---

<sup>22</sup> Esto último hace referencia a las acciones positivas, que de manera temporal, puedan acabar con una determinada discriminación y desaparecer.

<sup>23</sup> En estos momentos hay un debate muy amplio sobre la libre circulación de las personas extracomunitarias y sobre las soluciones comunes europeas que se debe adoptar al respecto.

extranjeras que dejaron de cuidar a sus familias para ir a realizar el trabajo reproductivo de los hogares españoles y que permitiría a las mujeres autóctonas incorporarse al mercado laboral remunerado sin modificar de forma sustantiva los roles dentro del hogar pero facilitando la conciliación de la vida laboral y familiar de estas últimas.

Respecto a la discapacidad o diversidades funcionales el Tratado de Ámsterdam otorga poderes a la Unión Europea para tomar medidas contra la discriminación por motivos de discapacidad. De acuerdo con el Tratado UE, las personas con discapacidades tienen el derecho a la libertad contra la discriminación y a la presentación de recursos por medio de las vías judiciales de la UE.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) intervino a principios de los ochenta proponiendo el establecimiento de los términos “deficiencia”, “discapacidad” y “minusvalía” con los que buscaban precisar conceptos, delimitar ámbitos de afectación –patológica, funcional, social- y fijar significados (Fernández-Cid: 2012, 106). La OMS (2001) definiría, de acuerdo con esa vaguedad de términos, la discapacidad como un fenómeno complejo que se compone tanto de factores personales (englobando deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación) como factores contextuales (barreras y obstáculos) que ejercen un efecto sobre la deficiencia personal.

El análisis de la ciudadanía de la diferencia (Young, 2000) aplicado inicialmente a otros colectivos y grupos sociales que tradicionalmente han estado excluidos de la condición de ciudadanía como han sido las mujeres, los inmigrantes y minorías culturales, también, ha servido para analizar el caso de las personas con discapacidad, una prueba más de cómo las lógicas de la discriminación pueden asimilarse más de lo que parece en un principio y visibilizar conceptos que encierran una discriminación velada a simple vista. Para algunos autores en el caso de la discapacidad, también por ejemplo, el concepto de dependencia supone una minusvaloración paternalista asociada a la condición de la persona (Etxeberria, 2008), dependencia e independencia no son términos absolutos y dicotómicos, por lo que un individuo no es totalmente independiente ni totalmente dependiente, sino que los ciudadanos, en tanto que seres humanos dentro de una sociedad, viven en relaciones de interdependencia. Una diferencia cuantitativa y cualitativa muy importante respecto al concepto anterior,

Por otro lado, algunos autores como Procacci (1999), han criticado el concepto de exclusión social relacionado con estos términos de discriminación, al considerar que no hace hincapié en las desigualdades estructurales sino que individualiza las situaciones pareciendo aisladas dentro de la sociedad.

Más allá de lo formal, entender el porqué de las discriminaciones, e intentar verlas, también, como discriminación por razón de sexo es apreciar que este tipo de discriminaciones están basadas en estereotipos. En concreto, éstas son opiniones o ideas sobre las mujeres que expresan puntos de vista muy negativos que conllevan prejuicios formados desde el desconocimiento o análisis apresurados. Éstos suelen reforzarse, a la vez, con estereotipos ya creados y se basan, por lo general, en supuestos, sentimientos o creencias que pueden influir en las percepciones y en el comportamiento.

La construcción de la diferencia y la discriminación en la transición al capitalismo ha sido un proceso discontinuo en la diacronía estructural de la modernización que ha afianzado

la dominación masculina<sup>24</sup> y, que antes, requiere analizar el concepto mismo de igualdad para dimensionar la complejidad de este dispositivo. Tener en esta investigación el objetivo de visibilizar y analizar la desigualdad de género o la reproducción de ésta, a través de las condiciones de vida y trabajo de las mujeres de recursos humanos, requiere detenerse en este concepto de igualdad.

### 1.1.1. Génesis y límites de la igualdad como concepto

Como se mencionó anteriormente, la ciudadanía de la Unión Europea otorga el derecho a la protección contra la discriminación por motivos de género. Y éste se consagra en la Carta de los Derechos Fundamentales. La igualdad de género es aquella prevista entre ambos sexos en todos los ámbitos, incluidos el empleo, la educación y los derechos sociales. Pero, para relacionarla con la gran diversidad discriminatoria, confluyen otros términos como la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato.

Según el glosario del Instituto de la Mujer:

“La igualdad de género es, en definitiva, la situación en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valores y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres” (Instituto de la Mujer, recurso electrónico)<sup>25</sup>.

En esa línea, la igualdad de oportunidades es un principio de aplicación en todos los ámbitos, especialmente, el económico, social y cultural. Y concretamente, el familiar y las relaciones salariales aparecen como elementos clave para la configuración estratégica europea (Tratado CE, art. 141; Instituto de la Mujer, recurso electrónico). La igualdad de trato aparece por primera vez en el Tratado de Ámsterdam donde se añadió un nuevo artículo 13 al Tratado, que refuerza el principio de no discriminación. De acuerdo con este nuevo

---

<sup>24</sup> Más adelante se detallará en qué consiste esta dominación masculina según Pierre Bourdieu (2000). También, es necesario recordar en este punto a la mujer síntoma del hombre (“la madre”) que teorizo Jacques Lacan (1988), es decir, una especie de envoltura del hombre que este último intenta reducir a la generalización de su goce fálico. Esta es la mujer freudiana del capítulo IV de *El malestar en la cultura* (1930 [1929]) es la que procrea, la relacionada con lo biológico, propia del capitalismo incipiente (producción-reproducción). Hombre – trabajo, Mujer- Amor, el amor habla de la privación al objeto de deseo. En este capítulo Freud, habla del origen y desarrollo de la cultura por el modo de su génesis y su curso, donde la familia aparece como hábito prehistórico, pero la base cultural la encuentra en la relación Trabajo-Amor donde existe, en la cultura de su época, una modificación del amor sexual originario en la ternura de la meta inhibición, de ahí que la cultura hace que el amor se ligue al trabajo, envolviendo la cultura en la masa y la familia en lo individual, produciéndose una sublimación del varón hacia el trabajo (convivencia entre los hombres) y un desplazamiento de la mujer. Los(as) débiles no tienen libertad sexual, se encuentran dentro de la seguridad que propicia el amor descafeinado freudiano. A diferencia de esa economía de la energía pulsionar sexual freudiana, donde la mujer es “la madre”, esa uniformidad, sin embargo, no se puede dar en la mujer lacaniana que es definida como NO-TODA, dicho de otra manera, no es un universal, son diferentes. La mujer no existe, es una por una. La apertura de Lacan se encuentra aquí en separar la mujer de la madre. Véase para profundizar sobre síntoma y sinthome en Lacan <http://www.elp-sedemadrid.org/index.php/component/content/article/44-noticias/795-conferenciaansermet> y, me gustaría mencionar por lo valía que ha supuesto, las aportaciones de Graciana Dithurbide Yanguas *Mujer contemporánea: sola ¿Goce de la privación?* (2015) proyecto de investigación desarrollado en el Máster de Psicoanálisis, M2, Departamento de Psicoanálisis. Universidad de París 8, París, junio 2014-2015. Director Fabien Fajnwaks, Université Paris 8, France.

<sup>25</sup> Véase, este y otros materiales en <http://www.inmujer.gob.es/> [consultado junio 2013]

artículo, el Consejo tiene poder para tomar medidas necesarias para combatir la discriminación por sexo, origen étnico o racial, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual que es recogido en el art. 3 de la LIO 3/2007, como la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y, especialmente, la derivada de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil. El artículo 3 del Tratado compromete a la UE a promover la igualdad de trato entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de su política, y no solo en los temas relacionados con los salarios. A través del mainstreaming, término anglosajón, que se utiliza para definir la integración de la igualdad de oportunidades en el conjunto de todas las políticas (elaboración, aplicación y seguimiento) y actuaciones públicas de los gobiernos.

Pese a ello, la realidad social muestra que a pesar del avance en los últimos años en la igualdad formal, la igualdad real entre hombres y mujeres es una tarea pendiente que necesita de la supresión de las discriminaciones directas e indirectas preexistentes por razón de sexo a través de la eliminación de estereotipos sociales que dificultan la consecución de la igualdad real. De ahí que sea necesario intervenir, entre otros, sobre los obstáculos culturales, sociales y económicos para posibilitar la reducción de las diferencias sociales existentes. Los obstáculos a la igualdad real evidencian como el propio concepto de igualdad, no atiende sólo a requerimientos legales sino que a múltiples realidades al ser polisémico, es decir, es un concepto que posee diferentes significados según quién lo diga, dónde, a quién... (Valcarcel, 1994)<sup>26</sup>.

Dentro de las ideas legadas por la tradición moderna y la Ilustración, la idea de la igualdad que persiste hoy ha demostrado ser la más difícil. Vinculada con otras ideas de igual fortaleza como la libertad y justicia, encierra la paradoja de su confusión con ellas<sup>27</sup> y, por tanto, sus límites prácticos y conceptuales.

### **La igualdad deconstruida<sup>28</sup>. La identidad como forma de resistencia intergrupala**

La identidad, como pensamiento de la diferencia, es un concepto que deconstruye la igualdad, convirtiéndose, posiblemente, en una de esas *armas de los débiles* de la que hablaría Bourdieu (2007). La identidad, en igualdad, hace referencia a los miembros de un colectivo, señalados a través de estereotipos que, como señala Celia Amoros, “caen de arriba abajo y [que, sin embargo,] no se consolidan cuando pretenden ser lanzados de abajo arriba” (1994:31). Siguiendo a la feminista y profesora de ciencias políticas y sociales Nancy Fraser<sup>29</sup> en su teorización sobre la complejidad de la justicia, ayuda a entender que todo derecho de la diferencia presupone, también, la igualdad para su reconocimiento que, desde la

---

<sup>26</sup> Véase VALCARCEL, A. (comp.) (1994): “El concepto de Igualdad”. Madrid, Editorial Pablo Iglesias, pp. 216, para profundizar en el tema.

<sup>27</sup> Sólo hay que recordar el lema de la Revolución Francesa “Liberté, égalité, fraternité” donde el concepto de igualdad, sí como el de libertad, se entrecruzan con el concepto de fraternidad como “Amistad o afecto entre hermanos o entre quienes se tratan como tales” (RAE, internet. Consultado junio 2014) y que lleva implícito un reconocimiento y al mismo tiempo una distinción entre conceptos. De ahí, su confusión y su “juego” donde la libertad y la igualdad están, además, reguladas por la Ley, pero la fraternidad sólo por la religión o la ética.

<sup>28</sup> Aquí tomo el concepto posestructuralista dado por Jacques Derrida (1930-2004) de deconstrucción. Donde el sistema de pensamiento es deconstruido para analizar y volverlo a construir para ver las diferencias paradójicas que pueden existir.

<sup>29</sup> Nancy Fraser hace una reflexión desde la teoría feminista política y social del concepto de justicia basado en la necesidad de las mujeres de la distribución de recursos, reconocimiento y representación (Martínez Riu, 2009)

perspectiva de género, es el reconocimiento del espacio de los iguales que “se ha venido solapando históricamente con la fraternidad entendida como fratría de los varones, mientras que la identidad tendría en el genérico femenino su suprema analogante” (Amoros, 1994:32). Siguiendo a Hegel:

«La verdad de la conciencia independiente es, por tanto, la conciencia servil. Es cierto que ésta comienza apareciendo fuera de sí, y no como la verdad de la autoconciencia. Pero, así como el señorío revelaba que su esencia es lo inverso de aquello que quiere ser, así también la servidumbre devendrá también, sin duda, al realizarse plenamente lo contrario de lo que de un modo inmediato es; retornará a sí como conciencia repelida sobre sí misma y se convertirá en verdadera independencia.» (Hegel, 1971:119)

El interés de la dialéctica del amo y el esclavo hegeliana es que, a diferencia de lo que en un primer momento se pudiera suponer, no corresponde a un momento determinado. Esta dialéctica de la fenomenología consiste, básicamente, en el cambio, acumulación y mutación que produce el conocimiento. De ahí el interés, pues trata de la construcción de otro saber a partir del conocimiento. Es la lucha por el reconocimiento lo que precede a esta dialéctica donde el esclavo es el que despliega la autoconciencia intergrupala de su situación. En esa dialéctica hegeliana del amo y el esclavo, faltaría entrar en la relación de los amos entre sí y de los esclavos –en este caso, esclavas-, es decir, en la relación intragrupo<sup>30</sup>, que para Amoros siguiendo Sartre y su crítica de la razón dialéctica explicaría el hecho de que “en realidad, la pluralidad de los amos [...] hace que el Amo en tanto que tal [...] encuentre otra verdad en el conjunto de clase. Los esclavos son la verdad de los amos pero también los amos son la verdad de los amos y estas dos verdades se oponen en como ambas categorías de individuos” (1994:32). En ese sentido, se entiende que en el caso de los genéricos masculino y femenino, el varón encuentra su verdad (poder) en los otros varones, en tanto que, a través de los pactos interclasistas e incluso racistas que traman, se constituyen recíprocamente en pares *juramentados* con respecto al conjunto de las mujeres; mientras que, para estas últimas, su verdad (su impotencia) está en lo desarticulado de su relación de unas con otras no es sino la absorción que la vuelve indiscernible en un bloque de características adjudicadas al otro. De ahí, que siga a Nietzsche en su *Genealogía de la moral* de 1887, para mostrar que no es la idea de justicia lo que genera un espacio de iguales, sino que es la emergencia fáctica de este espacio lo que reduce la concepción de la justicia como la buena voluntad que es hace poder entenderse a los hombres situados por debajo de uno mismo. Dicho de otro modo, los espacios de poder están relacionados con el principio de individualización: no de uno, sino de un grupo; se trataría de entenderse dentro del grupo (intragrupo) para sí poder hacer entender en la lógica de la *dominación blanda e invisible* al grupo dominado cuál es su no relación, qué es lo que le diferencia, que al mismo tiempo es lo que les divide (intergrupo).

De esta manera ese grupo juramento, el de los hombres, genera *equipotencia* y, a su vez, promueve el pacto<sup>31</sup> para forzar a un compromiso a los menos poderosos. El contrato de servidumbre y el contrato sexual<sup>32</sup> serán el intercambio de obediencia por protección a que se verán “consensualmente” obligados/as quienes no aparecen definidos como individuos ni como sujetos del contrato social. Así, para Hobbes, los siervos y las mujeres han sido conquistadas en el estado naturaleza, pese a que en este estado rige el derecho materno. Y a

<sup>30</sup> En el siguiente apartado se analizará la relación intragrupal relacionada con la estrategia de dominación.

<sup>31</sup> Amoros, en este punto, hace referencia a la similitud que tiene el concepto con el de justicia nietzscheana (Amoros, 1994)

<sup>32</sup> En el sentido dado por Carole Pateman, es decir, que lo público y lo privado no puede ser pensado de forma separada

Rousseau, crítico del contrato de servidumbre al que Amoros considera una contradicción, sin embargo vislumbra que este le da un estatuto de legitimidad al contrato sexual por el que las mujeres son condenadas a la heteronomía y en consecuencias excluidas de la voluntad general de la ciudadanía, de la voluntad de los varones<sup>33</sup>. Así visto desde esta perspectiva, cuando el espacio de los iguales se entiende entre los varones como fraternidad vinculada al juramento cívico –del que en la Revolución francesa, por ejemplo, donde se excluyó a las mujeres– los mecanismos de segregación se vuelven más rígidos. Siguiendo a Geneviève Fraisse en “*Musa de la razón*” de 1991, pone de manifiesto que cuanto más radicalización y separación de las mujeres, tratadas simbólicamente como idénticas, existen más inclusión entre los iguales (Amoros, 1994)<sup>34</sup>.

Actualmente, en las sociedades de clase que no se vertebran en torno al parentesco, también existen pactos patriarcales interclasistas entre los varones a propósito de la mano de obra femenina<sup>35</sup>: los varones de clase obrera y los de la clase patronal se ponen de acuerdo –aunque por motivaciones de clase distintas– en que el lugar de la mujer es el hogar; una vez más, el patriarcado es el poder de adjudicar espacios. Los varones, desiguales en cuanto a la variable de clase, se constituyen en iguales en tanto que padres de familia y coasignadores de espacio al colectivo de mujeres “se nutre de la ilusión de pertenecer [...] alguna vez les tocará o les podrá tocar el turno, convicción que suele prevalecer sobre las estafas y los desmentidos de la experiencia. Las mujeres, a falta de esa fe juramentada, como lo vio Nietzsche, somos escépticas” (Amoros, 1994:40).

El espacio de las indiscernibles o idénticas (el de las mujeres) en contraposición al espacio de los iguales (el de los hombres), hace que intentar explicar qué es individuo mujer no pueda estar tan claro, pues como dice Lidia Campagna “no tiene la misma historia, no se ha expresado a través de una escala propia de valores, no ha tenido normas ni formaciones sociales propias” (Amoros, 1994:44)<sup>36</sup>. Para Amoros, la razón de que las mujeres no sean individuos ni establezcan entre ellas relaciones de paridad se encuentra en la impotencia, en palabras suyas:

“Mal puede haber equipotencia donde no hay potencia, en el sentido spinoziano de capacidad de afectar y de incidir sobre el mundo en la medida al menos no menor que aquella en la que uno es afectado [...] En el espacio de las idénticas todo es anomía y reversibilidad: todas pueden hacer de todo y suplir en todo siempre que sea de forma interina e intermitente, sin que se fijen los turnos ni rangos sustantivos ni se pongan condiciones de reciprocidad; se puede pasar de la generosidad suma a la más vil mezquindad porque no se ha acordado ningún *quid pro quo*, no se sabe qué es lo que se puede esperar y lo que no, lo que se tiene y lo que no se tiene derecho a exigir. Las mujeres [–dice–] no fijamos las posiciones tomadas ni acumulamos los resultados de haber ganado alguna vez nuevos espacios: secretarias o jefas de gabinete para todo, criadas para todo, guerrilleras para todo si se terció o ayudantes de cátedra temporales, no nos hacemos acreedoras de acuerdo con las implicaciones que en los implícitos de

---

<sup>33</sup> De ahí que, cite a Rosa Cobo en su libro “Democracia y patriarcado en Rousseau”, tesis doctoral que la dirigiría en 1992, para referir que la vida política se genera iniciáticamente por el contrato de los varones (control del desorden de las mujeres).

<sup>34</sup> Para profundizar más sobre el análisis teórico de la identidad en las sociedades etnográficas de Celia Amoros *vid.* Valcalcer, 1994, pp. 22-32.

<sup>35</sup> Amoros nombra a Heidi Hartmann que lo puso de manifiesto en su análisis del salario familiar.

<sup>36</sup> Amoros coge de Rossana Rossanda en *Las otras* (Barcelona, Gedisa, 1982: 141) esta declaración de la feminista Lidia Campagnan.

la vida política, social y cultural, se suelen dar por descontadas cuando de varones se trata” (Amoros, 1994:46-47).

En efecto, el lugar de las mujeres es el prestado por el otro, por el hombre, pero ese espacio no se vislumbra como perteneciente a las mujeres, no se asientan ni acumulan logros pues son trayectorias discontinuas donde el empoderamiento político y social sólo se ejerce de forma indirecta, pues como dice Amoros “muy bien lo vio Sartre, el poder y la voluntad general lo constituye el grupo que logra totalizar espacio social, no la serie atomizada, para la que este espacio no es sino un horizonte de fuga” (1994:47-48). De ahí, la necesidad de constituir una individualidad femenina dentro del colectivo mismo que se troquele en individualidades. Espacios estructurados de las iguales, que llamaría *constelaciones entre constelaciones*, es decir, las relaciones tanto conscientes como inconscientes que están presentes en un grupo a nivel filogenético como ontogénico según el concepto de constelaciones que inventó el psicoanalista Carl Gustav Jung.

En definitiva, es la necesidad de construir por parte de las mujeres otro saber a partir del conocimiento, lo que impulsaría por parte de las mujeres la lucha por el reconocimiento – que precede a la dialéctica-, donde las mujeres desplegarían la autoconciencia intergrupal de su situación.

No obstante, para Bourdieu (2007) esto es muy difícil de vislumbrar debido a la dominación simbólica ejercida sobre las mujeres e impregnada de manera invisible. La acción psicosomática que conduce a la somatización de la dominación masculina se ejerce, principalmente, a través del que posee el monopolio de esa violencia simbólica (y no sólo del poder sexual) en el interior de la familia. Siguiendo a este autor, las palabras paternas tienen un efecto mágico de constitución creadora porque se dirigen directamente al cuerpo que - como recuerda Freud-, toma al pie de la letra las metáforas que se ejercen sobre ella. Y, si éstas parecen ajustadas a los lugares efectivamente accesibles (conforme al sexo, rasgos de nacimiento, color, etc.) produce que los comentarios y las opiniones de la “*paterna protesta*”, que constituyen ampliamente a modelarlas e identificar el principio de realidad con el principio de placer.

La adhesión incondicional al orden de las cosas está vinculada a la *dureza paternal* enfrentada a la *comprensión maternal*, que opone en el veredicto paterno una contestación de la necesidad, una afirmación de la contingencia basada en un acto de fe y, por tanto, una adhesión incondicional a la ley del deseo y del placer aunque acompañada de una doble concesión condicional al principio de realidad. Para Bourdieu (2007) esta es la visión femenina de la visión masculina, donde la palabra paterna nunca es tan terrible en su despiadada apelación como cuando se sitúa en la lógica de la predicción profiláctica, que sólo anuncia el terrible futuro para exorcizarlo y cuya confirmación por los hechos ofrece la ocasión de un triunfo retrospectivo, una compensación desencantada del sufrimiento causal o la decepción de no haber sido engañado.

Este realismo derrotista y cómplice del orden del mundo es, para Bourdieu (2007), lo que desencadena el odio del padre. Odio dirigido contra la arbitraria adhesión que al padre todopoderoso le concede y menos contra la necesidad que el discurso paterno pretende desvelar. Esa arbitrariedad demuestra su debilidad, la complicidad resignada que siente sin resistencia de compartir su propia desilusión y resignación. Las rebeliones más radicales de la infancia y de la adolescencia están tal vez menos dirigidas contra el padre que contra la sumisión espontánea concedida al padre sumiso, contra el primer movimiento de obediencia



y rendirse a sus razones que –subrayará– estarían dentro de la lógica de Marx *dominados por su dominación*.

El punto de vista del padre sobre sí mismo es el del ideal del hombre y del padre que se siente obligado a realizar. El verdugo se convierte en víctima<sup>37</sup>. La *illusio* originaria, como lo llama Bourdieu (2007) que es constitutiva de la masculinidad, reside para él en el fundamento de la *libido dominandi* bajo todas las formas específicas que reviste en los diferentes campos. Los juegos de guerra, como juegos infantiles que no se perciben como tal porque la colusión colectiva les confiere la necesidad y la realidad de las evidencias compartidas que hace que los hombres se entreguen a los juegos de los dominadores. Juegos de guerra que, también, se llevan a la empresa. Mientras que, las mujeres no se sienten atrapadas por estos juegos, pero están casi siempre condenadas a participar debido a los efectos de la dominación, basada en la solidaridad afectiva con el jugador, pero que ésta no implica una auténtica participación intelectual. Para Bourdieu, las mujeres no están libres de toda dependencia, toda su educación las prepara, al contrario, para entrar en el juego por delegación, es decir, en una posición a la vez exterior y subordinada, y a conceder a la preocupación masculina, atención y comprensión, generadora también de un profundo sentimiento de seguridad. Excluidas de los juegos de poder, están preparadas para participar en ellos a través de los juegos que participan en ellos su marido, su hijo, etc. El principio de estas disposiciones afectivas reside en el estatuto que se concede a las mujeres en la división del trabajo de dominación. La renuncia que Kant<sup>38</sup> imputa a la naturaleza femenina (a defenderse sus asuntos civiles personalmente) está inscrita en lo más profundo de las disposiciones constitutivas del habitus. En la medida que la asociación diferenciar predispone a los hombres a amar los juegos de poder y a las mujeres a amar a los hombres que lo juegan (carisma masculino) en todos los órdenes sociales y, por tanto, también en la empresa. La dominación masculina encuentra uno de sus mayores aliados en el desconocimiento que favorece la aplicación al dominador de categorías de pensamiento engendradas en la relación misma de dominación, el deseo del dominador que implica la renuncia a ejercer en primera persona el deseo de dominar.

Pensar la problemática de la dominación y sometimiento, es volver a la relación intergrupos que las figuras del amo y del esclavo mantienen con la organización social hegeliana pero, también, con la fantasía del amor romántico como cohesionador. Mientras Hegel plantea el enfrentamiento de dos autoconciencias deseantes, que desean que el otro les reconozca como superior y que se le someta, para satisfacer su goce (Hegel, 1971), esa lucha entre la muerte y el reconocimiento es lo que definirá los papeles y, por un lado, las insatisfacciones del amo que no es reconocido por un ser autónomo sino por un ser que tiene miedo a morir y no desea y que, por tanto, se vuelve pasivo y ocioso; y, por otro, la del esclavo que crea la cultura y lucha por su libertad. Por ello, es necesario recordar la fantasía del amor romántico para entender cómo se produce esa cohesión que “todo” lo explica y legitima. Sartre, en su obra *El ser y la nada* (2005) de 1943, dice que es en su relación con el amor donde una conciencia busca dominar y otra termina siendo dominada, donde el más débil es la que más ama y la que más se somete; mientras que la otra, ama menos y manipula más, es el juego del amor que se enredará en la paradoja de la servidumbre voluntaria (La

---

<sup>37</sup> Dirá Bourdieu que es la metáfora del cuchillo de Freud: no acceder a los impulsos de la naturaleza femenina y convertirse en destino.

<sup>38</sup> Otto Weininger, citado por Bourdieu (2007), pone como ejemplo el abandono de apellido en la mujer por el del marido en algunos países y que interpreta con el símil: las mujeres no tienen apellido por tanto personalidad. Esto lo explica a través de Kant y su concepto de asociación del inconsciente social, que pasa de las mujeres a las masas (pensadas como femeninas) y a la necesidad de delegar en el hombre interesado.

Boétie, 2008) donde se le da al otro el poder que nos destruye y nos quita la libertad (Zizek, 2003)

### **La igualdad como estrategia de dominación. La gran paradoja**

Como se ha apuntado anteriormente, el concepto de igualdad se confunde con otros términos e ideas de orden político como son, entre otros, la libertad y la justicia. El trato de igualdad depende de la voluntad del otro/a de verlo/a como un/a semejante y no de su posición en la escala, como dirá Sartre:

«Todo lo que vale para mí vale para el prójimo. Mientras yo intento liberarme del dominio del prójimo, el prójimo intenta liberarse del mío; mientras procuro someter al prójimo, el prójimo procura someterme. No se trata en modo alguno de relaciones unilaterales con un objeto-en-sí, sino de relaciones recíprocas e inestables. Las descripciones que siguen han de ser enfocadas, pues, según la perspectiva del conflicto. El conflicto es el sentido originario del ser-para-otro.» (s.f.: 226)

En la política, el concepto de igualdad “se resolvió en ciudadanía con sus recortes, especificaciones y efectos perversos” (Valcarcel, 1994:2), que en lo moral sería *ocupar el lugar del otro como de sí mismo* y en la ética *el todos somos iguales*. Grado de generalidad del concepto de igualdad que no provocaría conflicto salvo en los códigos de intragrupos y extragrupos (o intergrupos), es decir, cuando si hay desigualdad respecto a la diferencia o los no iguales. Para Schoeck (1994), las condiciones mínimas de la igualdad, las pone siempre la justicia donde la justicia social ha sustituido al concepto de igualdad en aquellos lugares donde no existe una fractura en el discurso y practica dominante es decir, existe una cuestión meritoria que lo requiere y no existe como valor en sí mismo.

En términos de democracia, la igualdad se relaciona con el de justicia por la igualdad de trato y la exigencia de imparcialidad de la igualdad formal, núcleo del liberalismo político y del resto de igualdad (Vargas-Machuca, 1989). Esa justicia, no elimina las desigualdades, por lo que necesita de políticas de compensación y de redistribución adecuadas cuando se habla de las diferencias entre hombres y mujeres, bajo el análisis de género (Pazos, 2013) que tengan en cuenta las desigualdades que se pudieran producir antes, durante y después de su ejecución.

Las personas deben de ser iguales y también deben ser tratados igual, pero la realidad indica que no es así, pues la relación de igualdad de trato debe ser reflexiva, simétrica y transitiva y esto no puede producirse debido a falta, posiblemente, de punto de partida, es decir, a las políticas de igualdad se deben de “encajar [...] en un mercado que es ya una práctica social vieja, seguramente distorsionada e históricamente desigual” (Laporta, 1989:72).

De ahí, que la aparición de las llamadas discriminaciones positivas (hoy, llamadas acciones positivas) -que tuvieron su origen en Estados Unidos-, en nuestra legislación se inscriban en la paradoja de producir una desigualdad como medio para conseguir una igualdad más justa. Políticas de diferenciación que son una práctica común en las sociedades modernas desarrolladas pero que son social y económicamente injustas (Ruíz, 1989; Pazos, 2013) y que a la larga incurren en la perpetuación de la discriminación (Pazos, 2013).

El pensamiento de la diferencia, desde el punto de vista sociológico, entra dentro de la estrategia de dominación, de la exclusión-integración y zona heterodesignada, definida por parte de los grupos hegemónicos (Rodríguez Magda, 1989). El otro, como parte de ese binomio relacional, que ordena e identifica, controla y separa, es definido por aquello que carece frente al grupo dominante, lo devaluado a partir de una reordenación estratégica como se aprecia en el ámbito familiar y laboral. Dicho en otras palabras, nada escapa al discurso dominante, todo pasa por su tamiz.

La sustitución de la reivindicación de la diferencia por la desigualdad proporcional es la asunción de los valores heterodesignados por las mujeres en una imposición o estrategia de sometimiento discursivo. Mayor que los dirigidos a desentrañar la identidad del grupo dominantes y que genera saberes estructurados que, también, acaban por incorporar matices al grupo hegemónico que se podía ver en la dialéctica del amo y del esclavo hegeliana donde se ponía en marcha una dinámica de poder y sometimiento en el discurso del amo sobre el esclavo en una dialéctica de reconocimiento (Rodríguez Magda, 1989). La dialéctica del amo y el esclavo hegeliano, como ya se ha indicado anteriormente, construye el otro a través del trasvase de conocimiento, acumulación y mutaciones que produce otro conocimiento. En esa dialéctica por el autoconocimiento intergrupal de su situación es donde se produce esa lucha por el reconocimiento, pero que como se ha visto en el apartado anterior, no es sin la conciencia intragrupal donde se puede construir otro conocimiento que no sea a partir del grupo hegemónico.

En ese mismo sentido, la libertad sustituye a la igualdad en las políticas de distribución económica y del conocimiento, donde el liberalismo antepone la libertad a la igualdad. De ahí, como dirá Victoria Camps “el esclavo del siglo IV a. de c. no podía ser virtuoso –no podía materialmente\_: los esclavos de hoy –esclavos a causa del paro, de la droga, de la delincuencia, de la pobreza, de la marginación –no puede ser- de hecho no son libres” (1994:17)

Siguiendo a Rawls, Camp (1994) muestra que hay que corregir las desigualdades en la libertad a través de la igualdad de oportunidades que propicia el principio de la diferencia donde cada uno es libre y autónomo, en el sentido kantiano, hasta donde no estaba la autonomía del otro, pero ese “velo de la ignorancia” de Rawls muestra que por debajo de un estatus económico y cultural, no se puede hacer un buen uso de las libertades (no pueden) por lo que el Estado “sólo” tendrá que beneficiar a las personas necesitadas por esas dicotomías jerárquicas de poder, como por ejemplo es el caso de las mujeres, las personas trabajadoras, enfermas, discapacitadas...

La paradoja de ese reconocimiento de la desigualdad es que conlleva el reconocimiento de la dependencia, el que no es igual (igual capacidad para diferenciarse) es dependiente (tutelable), el que no es igual es libre (autónomo), y no a la inversa, así como si se tratara de personas iguales, sus relaciones no se pueden presentar como poder sino como resultado del contrato. El poder no existe en la modernidad, si hay poder es que se trata de personas diferentes, no iguales. El razonamiento es tautológico ya desde el modelo hobbesiano. El concepto de libertad moderno, el rawlsiano, es inconcebible sin el de igualdad, igualdad en el acceso a la diferencia. El trabajo como mercancía, integra esas contradicciones: igual derecho a morir de hambre<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Esta reflexión parte de una de las “discusiones” que he mantenido con uno de los miembros del equipo de investigación Charles Babbage sobre el concepto de libertad rawlsiano y la igualdad, al que quedo muy agradecida por las importantes aportaciones que me ha realizado a lo largo del desarrollo de esta tesis doctoral.

### 1.1.2. Del discurso de la dominación masculina a la dominación abstracta del tiempo: patriarcado, paternalismo y desnaturalización del tiempo fraccionado.

Es obvio que cada época hace énfasis sobre diversos aspectos y tipos desigualdad, aunque como se ha visto se tengan herramientas que expliquen lógicas atemporales. Sin embargo, por primera vez en la historia la sociedad se circunscribe en una desigualdad moderna basada previamente en la creación de la igualdad. En las sociedades industriales maduras, con tendencia al aumento de la desigualdad, “quienes están en posesión de mando no pueden [(ya)] comprender las funciones de sus subordinados [...] y en la medida en que delegan su autoridad y se fían de los mecanismos del mercado, facilitan la difusión del poder y el privilegio. [Las clases dominantes y las élites pueden por fin] hacer concesiones económicas en términos relativos sin sufrir necesariamente pérdida alguna [de bienestar y recursos] en términos absolutos” (Giner, 1994:119)<sup>40</sup>.

Otros de los efectos que se está produciendo es la mundialización de la desigualdad social: se trata de una división internacional de la pobreza. La desindustrialización, el desempleo creciente, la recesión económica y las nuevas formas de desigualdad, podrían frenar (y aún invertir) las tendencias hacia la disminución de desigualdad. El nuevo orden social moderno permitía y hasta fomentaba la desigualdad de clase. La ciudadanía, por un lado, permite continuar con la desigualdad de clase y su reproducción, a través de la creación de formas de privilegio congruentes con la población dominante; y, por otro lado, ser fuente de libertad, privacidad e igualdad.

Los nuevos modelos de producción, la tecnología, la innovación, requieren continuos cambios de habilidades y competencias, talentos, que a través de la educación y la sanidad, como derechos civiles, producen oportunidades de movilidad; pero, también, como en el caso del teletrabajo, pueden producir dispersión, pérdida de poder colectivo y falta de sindicalización, etc. Las diferencias salariales, incentivos y complementos antiigualitarios, como recompensa de estatus, pueden hacerse extensivos a sus familiares, aliados y miembros de sus comunidades primordiales, que perpetúan las consecuencias que ello tiene para la estructuración y reproducción clasista. Contemplado así, la resistencia a la desigualdad por parte de la ciudadanía será mantenida y reforzada aunque sea a través de nuevos criterios dados por la clase dominante.

La evolución histórica de la desigualdad no altera la estructura real del poder, como ocurrió en el desarrollo de la economía de mercado, un cambio en la organización del trabajo tiene que ir acompañado de un cambio en la organización de la sociedad (Polanyi, 1989). Que necesita de “la tácita alianza interclasista entre los estratos más altos y su subordinados inmediatos –las clases medias- [en plural para diluir los conflictos de clase] que, junto a aquellos fenómenos, consolid[en] tal dominación.” (Giner, 1994:156). Los méritos, la excelencia, mantienen, protegen y reproducen los criterios culturales dominantes.

Esa reproducción puede realizarse en parte a través del discurso pues este tiene la capacidad *performativa* de convertir en hecho algo que ha sido expresado, es decir, por el mismo hecho de ser expresado realiza el hecho (Austin, 1962). De esta manera, el discurso se

---

<sup>40</sup> Esto no quita que hayan aparecido otras nuevas elites como políticos, tecnócratas, deportistas, etc. que hayan llevado a las élites tradicionales a lo que salvador Giner ha llamado “el arte de la supervivencia” (Giner, 1994:131)

convierte en una acción que censura \_en el sentido que le da Judith Butler (2004) a las prácticas lingüísticas y que como indica “refleja lo que ocurre también en órdenes sociales concebidos como algo externo al discurso mismo” (Butler, 2004:252)\_ a los que tienen menos poder. Censura que produce discurso y, en cierto sentido, del que es responsable, por un lado, de su producción y, por otro, de la creación de espacios para su oposición. Así, la censura como forma productiva de poder es privativa pero, también, formativa cuyas condiciones de inteligibilidad rara vez es reconocida como una operación realizada por el poder. En el discurso, su represión unilateral, su silenciamiento<sup>41</sup>, culmina con la privación del habla del sujeto<sup>42</sup>. Forcluye, en términos psicoanalíticos -que como indica la propia Butler se apropia indebidamente-, para que el sujeto sea producido performativamente poniendo en peligro su posibilidad de expresión y acción<sup>43</sup>. El género “es algo inducido performativamente por varios y difusos lugares que no siempre funcionan como un discurso ‘oficial’” (2004:252) pero esa performatividad, también, refleja condiciones y efectos sociales e, igualmente, influyen en el poder social.

### **El género subordinado. Sistema sexo-género e interseccionalidad como hilo conductor para el análisis de las relaciones de dominación**

Entender esa maleabilidad del género es comprender su capacidad como dispositivo sostenible creado en torno al patriarcado. Gerdan Lerner en *La creación del patriarcado* (1990) ilustra como el patriarcado ha supuesto una creación histórica elaborada por hombres y mujeres en un proceso que tardo más de 2.500 años, donde “la sexualidad de las mujeres, es decir, sus capacidades y servicios sexuales y reproductivos, se convirtió en una mercancía antes incluso de la creación de la civilización occidental” (1990:57).

Para Lerner (1990), las diferencias de clases estaban en sus comienzos expresadas y constituidas en función de las relaciones patriarcales por lo que ésta no se podía considerar como construcción aparte del género pues se expresa en esos términos. La esclavitud de las mujeres, que intersecciona racismo y sexismo, procedió a la formación y a la opresión de clase.

La sexualidad y la capacidad reproductora de las mujeres es cosificada y convertida en mercancía en el “intercambio de mujeres” (Lévi-Strauss, 1969; Lerner, 1990; Federici 2010), pero no las mujeres en sí que, sin embargo, son dominadas y oprimidas de forma distinta y en mayor grado que los hombre subordinados. Las mujeres, así definidas según el género, en su papel social eran intercambiadas en transacciones matrimoniales, en su papel femenino consideradas como esposas “suplentes” y vieron en la diferencia entre los sexos un criterio de dominación.

Desde esta perspectiva, cada clase está compuesta por dos clases distintas (hombres y mujeres), cuya posición (dependencia y libertad) se consolida y tiene su realidad, en el caso de las mujeres, a través de las relaciones sexuales y, en el caso de los hombres, a través de su relación con los medios de producción. De ahí, la vulnerabilidad económica de las mujeres, siempre en relación a los hombres, y donde la familia patriarcal, con predominio masculino, ha sido flexible en sus formas según épocas y lugares, dentro y fuera, en el ámbito doméstico

---

<sup>41</sup> Siguiendo a Langston a partir de Butler (2004).

<sup>42</sup> Para Butler, “el devenir del sujeto significa estar sujeto a un conjunto de normas explícitas que regulan el tipo de habla que será interpretado como el habla de un sujeto” (2004:220)

<sup>43</sup> Butler utiliza el término “agencia”.

y en la esfera pública (empresas, instituciones y gobierno). Convirtiendo a esta forma de patriarcado en una dominación paternalista, es decir, una “relación entre un grupo dominante, al que se considera superior, y un grupo subordinado, al que se considera inferior, en la que la dominación queda mitigada por las obligaciones mutuas y los deberes recíprocos. El dominado cambia sumisión por protección, trabajo no remunerado y manutención” (Lerner, 1990: 60), como se ha ido apreciando en apartados anteriores de este capítulo.

La crítica del patriarcado capitalista aportó el debate sobre los orígenes de la opresión de las mujeres, dando lugar a la distinción entre sexo (lo biológico) y género (lo cultural). El género hace referencia a las relaciones sociales que dan lugar a las diferencias biológicas que en su mayoría son desiguales, asimétrica y en desventaja para las mujeres. La antropóloga Gayle Rubin (1986) propuso este nuevo sistema sexo /género como categoría para el análisis donde el género es una construcción social por medio de la cual se ha definido lo “apropiado” para el sexo femenino y para el sexo masculino, un mandato establecido desde su nacimiento y que es sostenido por el sistema social a lo largo de la vida. Conceptos como sexismo<sup>44</sup>, victimización y/o violencia sexual<sup>45</sup>, aparecen como categorías que describen distintos tipos de discriminación hacia la mujer.

Este análisis o enfoque de género proporciona las pautas para comprender la diferente situación, posición social, necesidades, intereses, demandas y posibilidades de desarrollo de las mujeres respecto a los varones en una sociedad dividida en base al sexo de las personas. Aplicando el enfoque de género se detectan las desigualdades, se conocen las causas estructurales que las sostienen (estereotipos, salud, acoso, etc...) y se identifican las consecuencias para su corrección.

La filósofa Simone de Beauvoir que, analizó en su obra *El segundo sexo* de 1949 el papel de las mujeres en la sociedad y la construcción del rol y la figura de la mujer, lo resumiría en el capítulo uno “La infancia” en la frase: “no se nace mujer, sino que se llega a serlo” (Beauvoir, recurso electrónico, *s.f.*: 109), es decir, nos remite a una esas estructuras, estructuradas y estructurantes que se asimilan y se pueden ver a través del concepto de *habitus* con Bourdieu, pero en torno a la posición binaria hombre-mujer.

Los llamados estudios de género<sup>46</sup>, de corriente científica inspirada en el desarrollo de las ideas del movimiento feminista, tienen como objetivos principales la revisión del conocimiento existente sobre las mujeres, para recuperar la experiencia de las mismas y aportar en la construcción de una sociedad más igualitaria y menos sexista. En el terreno analítico el desarrollo de los estudios sobre las mujeres ha venido acompañado de cambios conceptuales donde se transita de hablar de *Mujer*, a incorporar el *saber de las mujeres* y, posteriormente, a hablar de género. Esta última teoría sostiene que hay que aplicar como herramienta heurística central la diferencia entre el sexo como hecho biológico y el género como hecho social, bajo la demanda de una visión interdisciplinar, donde los estudios de género van construyendo el objeto de estudio y el conocimiento. Siguiendo a Madoo y a

---

<sup>44</sup> El sexismo describe la discriminación contra cualquier persona por motivos de género y también se utiliza para describir cualquier tipo de diferenciación basada en el género. En cuanto al sexo, todas las formas de discriminación basadas en el sexo como, por ejemplo, las relacionadas con el salario, son contrarias a los principios de la UE y del estado español, pero la realidad muestra todo lo contrario.

<sup>45</sup> La victimización consiste en tratar a alguien de malos modos o de manera diferente por haber formulado una queja por discriminación o por apoyar a un colega que ha presentado una queja. Mientras que, la violencia sexual hace referencia a cualquier tipo de contacto físico de naturaleza sexual sin el consentimiento voluntario. Para estas y otras definiciones, ver Instituto de la Mujer (recurso electrónico).

<sup>46</sup> BARRIOS-KLÉE, W.: “Reflexiones sobre los hoy llamados estudios de género” en <http://www.angelfire.com/planet/walda/docs/estudiosdegenero.pdf> (revisado en agosto de 2012)

Niebrugger-Brantley, en su artículo *la teoría feminista contemporánea* (Ritzer, 2003) éstas interseccionan en tres teorías de género de los cinco tipos básicos de teoría feminista que se resumirán a continuación y se arman para intentar dar respuesta a dos preguntas ¿Qué hay de las mujeres? Y ¿Por qué su situación es cómo es?”:

1.- Teorías de la diferencia de género: la posición de las mujeres y su experiencia en la mayoría de las situaciones es diferente a la de los hombres en esa situación. Para responder a la pregunta hay que distinguir entre las aportaciones provenientes del feminismo cultural, de lo biológico, de la Institucional y socialización, y lo socio-psicológico.

2.- Teorías de la desigualdad de género: la posición de las mujeres en la mayoría de las situaciones no sólo es diferente, también es menos privilegiada o desigual a la de los hombres. Aquí aparecen las aportaciones del feminismo liberal y el feminismo marxiano con las explicaciones de Marx y Engel y las explicaciones marxianas contemporáneas.

3.- Teorías de la opresión de género: las mujeres están oprimidas, no sólo son diferentes o desiguales a ellos, están activamente constreñidas, subordinadas, moldeadas, son usadas por los hombres y abusan de ellas. Aquí, encontramos al feminismo psicoanalítico, el feminismo radical y feminismo socialista.

4.- Teorías de la opresión estructural: la experiencia de las mujeres de la diferencia, la desigualdad y la opresión varía en función de su posición social dentro del capitalismo, el patriarcado y el racismo. Aquí, se encuentran el feminismo socialista y la teoría de la intersectorial.

5.- Feminismo y posmodernismo: a la pregunta contestaría con la contrapregunta “¿cómo construyen ustedes la categoría o el concepto de “mujeres”? se presenta como una epistemología de la oposición, una estrategia para cuestionar las pretensiones de verdad. Parte de las observaciones de que ya no vivimos bajo condiciones de modernidad sino de posmodernidad (expansión del capitalismo global, pérdida del poder centralizado del Estado, aumento tecnológico y fomento del consumismo y desarrollo de los movimientos de liberación no de clase: nacionalismo, raza, género, orientación sexual). El posmodernismo cuestiona la “razón” como universal y describe el proceso de construcción del conocimiento como una de las múltiples representaciones de la experiencia creadas por discursos de grupo creadas en situaciones diferentes en las que el establecimiento de cualquier proclama hegemónica de conocimiento resulta de un ejercicio efectivo de poder. Sugiere práctica de descentralización del discurso y de deconstrucción de conceptos al estar históricamente contruidos. Un enfoque del diferencia que explora lo que dice pero también lo que empaña y, que para los autores, lo hacen mediante la aplicación de la lógica binaria modernista del “y/o”.

Desde el posmodernismo, Judith Butler —una de las máximas exponentes de lo que se ha dado en llamar teorías y políticas *Queer*-, hace una de las principales críticas al concepto de género, haciendo hincapié a que el género es *algo más* que la diferencia cultura. Para la autora, el género requiere, instituye, su propio y distinto régimen regulador. Es el mecanismo por el que produce y naturaliza las nociones de lo masculino y lo femenino, pero, también, podría ser el aparato a través del cual dichos términos se desconstruyen y se desnaturalizan (Butler, 2008). El género *reforma* pero también tiene una operación *reguladora de poder* que naturaliza el caso hegemónico.

Butler señala que el concepto de género, “derivándose del discurso sociológico como lo hace, es ajeno al discurso de la diferencia sexual que emerge en el marco lacaniano y postlacaniano” (Butler, 2008: 77) por lo que, hay que entenderlo como norma<sup>47</sup>, en la medida en que se representa en la práctica social, se reidealiza y, también, se repite a través de rituales sociales diarios (Butler, 2008). Entendido de esa manera, se puede ver como el discurso “produce” un sujeto. Y el discurso disciplinario lo dirige, lo utiliza, los construye (Butler, 2008). La norma como referencia del grupo, confiere realidad bajo su repetición y aparece en sus dimensiones idealizadas. Es una norma reguladora pero, también, se produce al servicio de otro tipo de reglamentos. Por ejemplo, para Butler, en el caso del acoso sexual al reducir el género a sexualidad se pierde la ideología subyacente que convierte al sexismo en algo tan poderoso. La subordinación de las mujeres por parte de los hombres forma parte de una práctica social más amplia que crea cuerpos de género: mujeres femeninas y hombres masculinos, es decir, se convierte en un medio regulador para la producción y el mantenimiento de las normas de género dentro de la heterosexualidad (Butler, 2008). En definitiva, refuerzan un ideal sobre cómo debe ser. Así Butler, como afirma Bauman, lo cultural lo impregna no sólo en el género sino, también, en el sexo (Bauman, en línea)

Las políticas Queer, nos recuerda la configuración de la identidad de género, que apunta Butler y Eve K. Sedgwick, como “el resultado de la repetición de innovaciones performativas de la ley heterosexual” (Apuntes Queer, s.f.:17)<sup>48</sup>. La heterosexualidad hace referencia a la atracción entre dos personas de sexo opuesto. Junto con la homosexualidad y la bisexualidad, está caracterizada como un tipo de orientación sexual, la homosexual. La concepción de la dimensión performativa permitió, “siguiendo a los lingüistas Austin y Searle, observar la importancia del lenguaje en la formación de identidades y la posibilidad de accionar-se a través de la capacidad de representar, en un sentido más ‘escénico’, lo que se ‘describe’” (Apuntes Queer, s.f.: 7).

En los espacios públicos y privados se configuran discursos que revelan, a su vez, la sistematización y regulación de los cuerpos, a través de estrategias igualadoras por lo que los estudios queer fuerzan a pensar en la producción de género, sexual, racial del espacio. Tratará de esa suerte de *enfermedad de lo doméstico*, de la que hablaba Beatriz Preciado, que marca el “confinamiento del cuerpo “femenino” en el interior de la casa unifamiliar suburbana, junto con todo su protocolo “natural” de conductas y patrones heteronormales” (Apuntes Queer, s.f.: 14), donde la mujer aparece como metáfora del cyborg (criatura de realidad social y de ficción) de la que escribiría Donna Haraway en 1991 [1994] y en ese reactualizado “no se nace mujer, se llega a serlo” (Beauvoir, s.f. [1949]), del que se habló anteriormente. El cuerpo queer aparece modificable, operable, cambiante, no sujeto a la normalización, cuerpo en el que habitan y se desdibujan todas las fronteras, lo transexual. Este será el nuevo rumbo del activismo corporal, dedicado a dar a conocer las herramientas más invisibles del control sobre el cuerpo, con miras a trabajar sobre las políticas de sexuación del cuerpo.

Lo queer nace como crítica al feminismo a finales de los años 70 en EEUU, llegando a España a finales de los 80. Surge del desplazamiento del sujeto político la Mujer, característico de los movimientos feministas, a las posiciones que defienden la agencia de las mujeres, o dicho de otra manera, las actuaciones de las mujeres en plural. Las aportaciones de las teorías feministas queer son numerosos y su impacto en la configuración de las identidades colectivas en el movimiento feminista español han sido poco analizadas (Trujillo,

<sup>47</sup> Para Foucault, la norma es un método de control social no idéntico a las operaciones de la Ley y, aunque claramente, relacionada con el poder, se caracteriza menos por la fuerza (BUTLER, 2008).

<sup>48</sup> <http://www.facebook.com/notes/queer-radio/apuntes-queer-hacia-una-pol%C3%ADtica-de-la-inconformidad-sexo-gen%C3%A9rica/141867887186>. (revisado agosto 2012)



2009). El desplazamiento del sujeto político homogéneo a la multiplicidad de sujetos o agencias diversas, el paso de una identidad homogénea a la proliferación de identidades frontera, en el caso del feminismo español, viene de la mano de la sexualidad como “vector de opresión”. Activistas lesbianas, transexuales y trabajadoras del sexo, como bajos fondos de la victimización femenina y, como dice Beatriz Preciado, el feminismo no esperaba o no quería crítica, invisibilizadas y excluidas del discurso, comienzan a deconstruir la categoría de La Mujer. En este contexto las ideas y prácticas queer funcionaban como un auténtico revulsivo. La conceptualización del género como performance de Judith Butler, junto a otras aportaciones feministas queer, acabarán con la centralidad del discurso igualdad versus diferencia (Trujillo: 2009, p. 163)

El colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (LGTB), también, nos da pistas sobre la importancia de lo cultural en el binomio sexo/género en relación a la importancia de lo estructural. Para este colectivo, el sexo es un asunto individual, un asunto biológico pero, cuando lo convertimos en “sexualidad”, lo transformamos en algo social y lo estamos politizando. Para Osborne (2009), es el resultado de la pugna entre fuerzas sociales que promueve, reprimen y discursen, es decir, transforma según lo que Foucault denominó el dispositivo de la sexualidad. Osborne y Guasch definen sexualidad como construcción de actividad social y el deseo como producto sociohistórico. El carácter normativo de ambos constructos se pone de manifiesto al examinar su papel dentro de la estructura (Justo, 2005). En ese sentido, no existe un solo modelo posible de sexualidad sino que hay pluralidad, es decir, diversidad. Pero para diferenciarlo de la diversidad cultural y centrarse en la desigualdad estructural hablará de sexualidades, pero adjetivada: ligadas a derechos<sup>49</sup>. Gayle Rubin acuñó, en los años 80, el concepto de jerarquía sexual, para señalar entre otras cosas que hay unas sexualidades mejor vistas que otras, y por ende, que hay personas y grupos más aceptados o rechazados en función del tipo de sexualidad en que se desenvuelven (Osborne: 2009). Una de sus consecuencias es que estas fronteras son móviles según, lo que el lenguaje marxista denominaría, la correlación de fuerza.

El modelo de familia tradicional, en el momento en que se produjo la separación entre sexo y reproducción, sufre una ruptura con las formas de entender las relaciones afectivas entre las personas y los modelos contruidos alrededor de ello. Ruptura del modelo que se refiere a la correspondencia entre el sexo determinado (ser hombre o mujer), un género correspondiente (comportarse como un hombre o como una mujer) y orientar automáticamente el deseo hacia el sexo opuesto. El capitalismo tardío dará ese *Amor liquido* del que hablará Bauman (2007), y que tiene que ver con la inmediatez, con tener o no tener una relación.

Asimismo para Osborne, el trinomio sexo igual matrimonio igual reproducción como modelo dominante en nuestras sociedades también se quebró, dando lugar a las diferentes formas de vivir el sexo, las relaciones y la paternidad-maternidad que hoy se van extendiendo. Sin embargo, parafraseando a Jeffrey Weeks, “*ni todo ha sido para mejor, ni tampoco es que nada haya cambiado*” (Osborne, 2009: 8). La multiplicidad de sujetos o agencias diversas, que hace que proliferen las identidades fronteras, según Manuel Fernández

---

<sup>49</sup> Los colectivos y los grupos demandan derechos como una cuestión de justicia social que tiene que ver con sus vidas íntimas, “y a veces hasta lo logran” (OSBORNE: 2009, p. 7). España ha realizado cambios que en otros países de su entorno han llevado mucho más tiempo hacerlos. El eslogan feminista de finales de los 70 “lo personal es político” ha sido considerado casi como un lema del antiguo gobierno socialista. Sin embargo, hay que tener en cuenta, que en España, se oponen dos culturas: una que restringe y oprime (su polo visible, la Iglesia católica), frente a una cultura del placer y la elección en torno al sexo (como, por ejemplo, los movimientos feministas y LGTB).

Blanco -desde el punto de vista del psicoanálisis-, pone a debate la pérdida de la relevancia de las diferencias sexuales<sup>50</sup> y recuerda que en cada época trata la diferencia sexual de una forma peculiar. La ciencia ofrece los instrumentos para rectificar el sexo en lo real (operaciones, hormonas...). La lógica masculina de la uniformidad difiere de la lógica femenina de la excepción, pasando a ser lo femenino un factor de la política. Sin embargo, la eliminación de la diferencia sexual es difícil de conseguir, pues las políticas de paridad, donde se promociona el discurso de la mujer, no tienen por qué diferenciar entre la posición sexual y la diferencia anatómica de los sexos. Uno de los riesgos de las políticas de igualdad era la identificación colectiva del universo masculino -“todos iguales, todos hombres” de las que habla el psicoanálisis- y que, hoy, emerge otra tendencia en el campo de la diferencia sexual más relacionada con la sociedad hipermoderna y la globalización. Lacan definió a la mujer como NO-TODA<sup>51</sup> como antinomia al universal, es decir, no hay un modelo de mujer. La hipermodernidad, que viene precedida de la desaparición de los discursos basados en las propuestas universales, ha dado paso a la globalización que promueve efectos de individualismo extremo y paradójicamente se asienta en la lógica del No-todo, es decir, citando a Jacques-Alain Miller, muestra que existe un auge de los valores llamados femeninos en la sociedad como los valores compasionales, la promoción de la actitud de escucha y la política de proximidad<sup>52</sup> (Fernández Blanco, conferencia, 2007)..

En la hipermodernidad, la feminización de las lógicas discursivas desaparecen del discurso social o práctica política, en la organización social y en el estilo de las relaciones entre hombres y mujeres. La pluralización fragmentada, de los modos de goce como series ilimitadas que no hacen conjunto, hace problemático establecer categorías, clases, como lo masculino y lo femenino que provoca un borrado de las diferencias que tiene efecto en los modos de goce. La diferencia hombre y mujer se vuelve más inesencial frente a las diferencias que definen y organizan a las minorías sociales. Minorías que, llegado el caso, pueden reducirse a la unidad. Así la discriminación de género, desde una perspectiva interseccional o discriminación múltiple es un concepto complejo y a menudo ha sido motivo de controversia en el ámbito académico. Sin embargo, desde su creación en 1989, ha llegado a constituirse en una herramienta de gran utilidad teórica, conceptual y política en el abordaje de la multiplicidad y simultaneidad de la opresión que sufren las mujeres.

---

<sup>50</sup> Ciclo de conferencias 2006-2007, “El psicoanálisis y las diferencias sexuales en la actualidad”, NUCEP, 31 de mayo de 2007. Nos recuerda que en cada época se tiene una manera peculiar de tratar la diferencia sexual y que hoy la ciencia ofrece los instrumentos para rectificar el sexo en lo real: una manera bastante salvaje de tratar la diferencia sexual (operaciones, hormonas...). Para Fernández Blanco, esta era científico-técnica, capaz de trastocar la naturaleza y hasta destruirla, no podía dejar de incidir sobre la manera de vivir la pulsión y la diferencia sexual. Se hace de ello, una cuestión científica de laboratorio, dejando de lado al ser hablante, el ser para el sexo, el ser para la muerte, el sujeto en definitiva. Muestra el transexualismo, en el travestismo, la no adecuación del sexo físico al sexo psíquico, en sólo una rectificación en lo real, olvidando lo simbólico, es decir, olvidando las identificaciones donde no hay necesidad de recurrir a la transformación de lo real del cuerpo.

<sup>51</sup> Hay que aclarar que para Fernández Blanco la feminidad y el no-todo no está superpuesto exactamente sino que la lógica del no-todo empuja hacia el individualismo extremo, hacia el narcisismo, tendencia que existe en las mujeres precisamente porque son refractarias a la identificación, a ese tipo de posición.

<sup>52</sup> Una tendencia de la feminización de la sociedad, que siguiendo a Vicente Verdú en la “la feminidad sin la mujer” plantea el horizonte dentro de un mecanismo electivo llevándolo a la posibilidad de generar el sexo propio, de elegir el modo de goce de la hipermodernidad. Sería como una performance, un sexo de elección, de coyuntura (alguien podría ser drag, travestí, homosexual, tener relaciones con hombre heterosexuales y mujeres o una lesbiana con hombres con mujeres...) una lógica de consumo electivo (plurisexualidad de elección o antisexualidad que conduciría a la anorexia sexual). Pero que en psicoanálisis es difícil de defender por la dificultad de la posibilidad de elegir y cambiar o combinar el modo de goce. Sin embargo, Fernández Blanco, va más allá de Verdú, pues para él, la posición del goce sexual, definido como el fantasma de cada uno, los fantasmas sexuales, pueden ser elegidos a la carta “porque en internet siempre hay alguien del otro lado que responde”.

La perspectiva interseccional en la discriminación de género es muy importante para seguir ahondando en la complejidad del concepto. El término ‘interseccionalidad’, según la Association For Women’s Right in Development en el artículo *Interseccionalidad: Una herramienta para la justicia económica y de género* (AWID, 2004), fue acuñado por Kimberlé Williams Crenshaw en 1995, pionera de las feminista y pensadoras negras que lucharon contra la cosificación de sus cuerpos, el yugo del racismo, el sexismo y la discriminación de género y de clase social desde los tiempos de la esclavitud. Crenshaw definió la interseccionalidad como la expresión de un *sistema complejo de estructuras opresión que son múltiples y simultáneas*, donde la subordinación es un factor de discriminación que, al interactuar con otros mecanismos de opresión, crean una nueva dimensión de desempoderamiento (Muñoz, 2011).

La tesis central de Crenshaw fue que las mujeres negras en Estados Unidos sufrían y percibían el racismo de manera muy distinta a los hombres de color, y la discriminación sexista de manera diferente a las mujeres blancas. Dos marcos conceptuales sustentan su paradigma: el “riesgo múltiple” y “opresiones entrelazadas”. Conceptos ya introducidos en los círculos feministas estadounidenses por las académicas y activistas del período conocido como el segundo renacimiento del feminismo negro de Estados Unidos y feministas chicanas-descendientes de mexicanos nacidos en los Estados Unidos. Éstas percibían el racismo, la discriminación de género y los prejuicios de orden religioso como formas de opresión, estructurales y simultáneas, por lo que establecería la distinción entre interseccionalidad estructural e interseccionalidad política. La primera supone la convergencia de sistemas de discriminación (racial, de género y clase, entre otros) que producen formas específicas de subordinación. La segunda señala a los puntos de intersección de los múltiples tipos de opresión que desempoderan a las mujeres, al posicionamiento relativo de los grupos subordinados, y a las agendas políticas, a menudo contradictorias, de los múltiples colectivos a los que pertenecen los sujetos oprimidos<sup>53</sup>.

Para las seguidoras de la interseccionalidad existe un importante peligro de disociar la opresión sexual y de género de las mujeres del impacto del racismo en la realidad material e histórica de las mujeres negras<sup>54</sup>. Un saber vivencial de las estructuras de discriminación entrelazadas, multiplex y simultáneas que proporciona nuevas herramientas analíticas y metodológicas para el abordaje de la violencia en contra de las mujeres. La interseccionalidad recupera el concepto de violencias entrelazadas al tiempo que enfatiza que el contínuum de violencia contra las mujeres, en particular cuando se trata de mujeres pobres, migrantes de color y afrodescendientes responde a una diversidad de factores y no puede ser explicado de manera cabal por su condición de género subordinado; dicho de otro modo, por su condición de género.

El punto donde convergen múltiples mecanismos de discriminación (tales como racismo, discriminación por género, edad y heterosexismo) arroja elementos útiles para el abordaje de aspectos estructurales y políticos para la analizar la interseccionalidad; al mismo tiempo, ponen de manifiesto la importancia de las instituciones públicas en términos de luchas contra estas intersecciones o de complicidad en su perpetuación (Rey, 2007; Platero, s.f.; Symington, 2009; Muñoz, 2011).

---

<sup>53</sup> Los términos ‘sujeto’ o ‘sujeto social’ se utilizan aquí para referirse a individuos considerados agentes en sus respectivos contextos sociales e históricos.

<sup>54</sup> Tradicionalmente, el principal argumento de la teorización sobre VCM de las feministas afroestadounidenses ha sido que a lo largo de la historia de EEUU, el patriarcado y la supremacía racial han dado origen a prejuicios e ideologías desvalorizadoras que se manifiestan en políticas, prácticas y estereotipos.

El análisis interseccional aborda las formas de violencia u opresión de las mujeres como un nexo o nudo donde la pobreza y el empobrecimiento de las mujeres afecta de manera diferenciada a las mujeres en función de categorías como género, raza, etnia, sexualidad, edad, entre otras, con gran complejidad en relación al análisis del discurso y las relaciones identitarias (Muñoz, 2011).

En cuanto a la interacción de múltiples tipos de discriminación se cuentan entre las académicas feministas que han asumido el modelo interseccional pensadoras que han hecho una crítica consistente a marcos teóricos feministas como el “maistream” por no reconocer la importancia de la discriminación de clase y el racismo en sus teorías sobre patriarcado, discriminación sexual y de género. En estudios más recientes se hace referencia a una interacción que presupone identidades múltiples subordinadas y jerarquizadas, donde se subrayan la importancia del poder para autodefinirse y combatir definiciones impuestas por estructuras, agentes e instituciones hegemónicas. Se afirma que mediante un proceso de auto-definición percibido como una “interacción sinérgica”, los sujetos que poseen identidades subordinadas perciben sus identidades sociales como múltiples e inseparables entre sí. Esta estrategia de auto-reconfiguración les permite empoderarse para luchar contra estructuras de discriminación como sujetos marginados de manera múltiple y simultánea.

El debate sobre la interseccionalidad estructural de la subordinación de las mujeres suele pasar por alto la relación entre estructuras de opresión y relaciones de poder, es decir, entre el patriarcado y la supremacía racial, por ejemplo. El desarrollo del análisis de la interseccionalidad y de poder como matriz de dominación muestra al patriarcado heterosexista, la supremacía racial y capitalismo consumista de los agentes de poder que producen políticas (nacionales e internacionales) que perpetúan la ideología dominante (mitos), donde los sujetos interseccionales y liderazgos dialógicos, situados en lo que llama el “buen poder de los oprimidos” (Muñoz, 2011:54), se encuentran dentro del área de la resistencia, transformación y resignación. En diálogo con todo tipo de discriminaciones, como podría ser el de clase, el patriarcado, el racismo, la sexualidad, la edad, la geografía, etc.

En conclusión, con la perspectiva de género, se puede vislumbrar el diálogo entre el poder hegemónico y el poder emancipador de la mujer, donde el diálogo el patriarcado muestra a las mujeres como sujeto estructural subordinado, con la heteronormalidad el mito de la verdadera mujer y el mito de la inferioridad racial, étnica, geográfica. La perspectiva de género amplía el zoom, como dirá María Pazos, “para considerar todas las necesidades y todas las potencialidades en su conjunto, compuesta por hombres y mujeres” (2013:79) y vislumbra la necesidad de tener en cuenta las diferentes categorías para poder hacer un análisis de las discriminaciones lo más completo posible.

## **De la dominación masculina a la dominación del tiempo por los mercados**

Para el sociólogo francés Pierre Bourdieu en su libro *La dominación masculina* (2007), el orden de las cosas no es un orden contra el que nada puede hacerse, sino que es una construcción mental, una visión del mundo en la que el hombre satisface su *sed* de dominación y las mujeres, como víctimas, han asumido y aceptado inconscientemente su inferioridad.

A través, de una descripción etnográfica de la sociedad cabileña, Bourdieu visibilizó las evidencias y explotó las estructuras simbólicas de ese inconsciente androcéntrico.

Denunció (políticamente más que científica) las paradojas de las relaciones de género e invitó a reconsiderar la unidad doméstica y la acción de las instancias superiores (Iglesia, Estado y Escuela) responsables en último término de la dominación masculina. Puso en cuestión la relación de los sexos y la permanencia o cambio del orden sexual. Y se preguntó por los *mecanismos históricos responsables de la deshistorización* y de la *eternización relativa de las estructuras de la división sexual* y de los principios de división correspondientes. Lo que aparece en la historia como eterno sólo es el producto de un trabajo de eternización que incumbe a unas instituciones (interconectadas) tales como la Familia, la Iglesia, el Estado y la Escuela que son espacios de socialización.

La dominación masculina, para Bourdieu, es un tema difícil porque tiene que ver con la violencia simbólica, violencia amortiguada, insensible e invisible para sus víctimas que se ejerce esencialmente a través de caminos simbólicos de la comunicación, desconocimiento, reconocimiento o sentimiento. La lógica de la dominación ejerce en nombre de un principio simbólico (modulado de voz, estilo de vida, color de piel...) que es admitida por el dominador y dominado. Lo que Virginia Woolf llamó ese “poder hipnótico de la dominación” (Bourdieu, 2007:14).

Apariencias biológicas y efectos producidos (en cuerpo y mentes) como resultado de un prolongado trabajo colectivo de socialización de lo biológico y de biologización de lo social que se conjuga para invertir la relación entre las causas y los efectos y hacer aparecer una construcción social naturalizada (los “géneros” en cuanto hábitos sexuales) como fundamento natural de la división arbitraria que, para Bourdieu, está en el principio de la realidad y de la representación de la realidad<sup>55</sup>.

La construcción social de los cuerpos o topología sexual del cuerpo socializado, de sus movimientos, y sus desplazamientos afectados por su significación social, para Bourdieu, tiene como base la oposición entre lo masculino (arriba) y lo femenino (abajo). La fuerza del orden masculino se descubre en el hecho de que prescinde de cualquier justificación (de su jerarquía): la visión androcéntrica se impone como neutra y no siente la necesidad de enunciarse en unos discursos capaces de legitimarla. El orden social funciona como una *máquina simbólica* que tiende a ratificar la dominación masculina en la que se apoya: es la división sexual del trabajo donde se ha asignado una actividad diferente a cada sexo: hombre espacio de lo público y mujer espacio de lo doméstico. Y dentro del ámbito de lo doméstico, se realiza una nueva división sexual. La diferencia biológica (también anatómica) puede aparecer como una justificación natural de la diferencia socialmente establecida entre los sexos, y en especial de la división sexual del trabajo. La visión social construye la diferencia anatómica y su fundamento, y es garante de su apariencia neutral de esta visión social que le apoya. Una relación de causalidad circular que encierra el pensamiento de las relaciones de dominación.

“Cuando los dominados aplican a lo que les domina unos esquemas que son el producto de la dominación, o, en otras palabras, cuando sus pensamientos [el de los dominados] y sus percepciones están estructurados de acuerdo con las propias estructuras de la relación de dominación que se les ha impuesto, sus actos de

---

<sup>55</sup> De ahí, que para Bourdieu (2007), la necesidad de analizar (oposición) los estudios materialistas (explican la asimetría entre los sexos por las condiciones de producción) y los estudios simbólicos. Partir de un estudio etnocéntrico para explicar la DT entre los sexos y analizar el objetivo de una sociedad organizada según principio androcéntrico como arqueología objetiva del subconsciente, es decir, como instrumento de socioanálisis. Importante para quebrar la relación de engañosa familiaridad que nos liga a la tradición.

conocimiento son, inevitablemente, unos actos de reconocimiento, de sumisión.” (Bourdieu, 2007: 26)

Esto es lo que lleva que a las mujeres a tener una visión muy negativa de su propio sexo pues tiene el principio masculino como medida de todo. En la división sexual las prácticas y las representaciones de los dos sexos no son absolutamente simétricas: ni en la ocupación de espacios ni en las relaciones sexuales.

Se produce una asimilación de la dominación que “*legitima una relación de dominación inscribiéndola en una naturaleza biológica que es en sí misma una construcción social naturalizada*” (Bourdieu, 2007:37), es decir, se produce una somatización de las relaciones sociales de dominación (matrimonio, sexualidad...) a través de un importante trabajo colectivo de socialización de identidades distintivas.

En la *extensa serie de llamadas al orden de forma tácita*, los ritos de instituciones buscan establecer una separación sacralizante, un rito de paso, *marca distintiva, de las que están excluidas las mujeres* (por ejemplo, la circuncisión...): *diferenciación* conforme a la definición social de la *diferenciación sexual*. Y cuyo aprendizaje, continuando con Bourdieu (2007), será más eficaz en la medida en que permanece esencialmente tácito e impone una disciplina constante que concierne a todas las partes de cuerpo y es recordada y ejercida continuamente mediante la presión sobre las ropas o el cabello de las mujeres, convirtiendo a la feminidad en lo que llamó “el arte de empequeñecerse”<sup>56</sup> (Bourdieu, 2007: 43).

“Los principios opuestos de la identidad masculina y de la identidad femenina se codifican de ese modo bajo la forma de maneras permanentes de mantener el cuerpo y de comportarse, que son como la realización o, mejor dicho, la naturalización de una ética” (Bourdieu, 2007: 42).

La intuición femenina es otra forma de dominación masculina, trata de que la mujer se adelante a los deseos o presienta los disgustos. Destinadas a la resignación y a la discreción, sólo pueden ejercer el poder por delegación que citando a Lucien Bianco, Bourdieu llamará “las armas de los débiles siempre son armas de débiles” (2007: 47).

La visión androcéntrica de las relaciones de dominación se asientan en la imagen dominante de las mujeres como seres maléficos, negativas, constituidas por prohibiciones que se han dado a través de la transgresión. Es la violencia suave que ejercen las mujeres (a diferencia de la violencia física o simbólica de los hombres) y donde “las mujeres no tienen más salida que confirmar ese prejuicio” (Bourdieu, 2007: 48). Para Bourdieu, la violencia simbólica se vislumbra en la preeminencia universalmente reconocida a los hombres que les confiere la mejor parte, así como los esquemas inmanentes en todos los hábitos. Al imponerse como universales, trascienden y se objetivizan a través de un sentido común (lo que llamaría consenso práctico y dóxico). Las mismas mujeres asimilan las relaciones de poder y se

---

<sup>56</sup> Bourdieu lo vería en las mujeres cabileñas; Nancy M. Henley, en las mujeres de EEUU; Frigga Haug en las partes de cuerpo (vientre plano, espalda erguida, cerrada las piernas, etc...). En el caso de la mujer bereber, cercado invisible (velo solo la parte visible) que delimita su movimiento. Un cofinanciamiento simbólico asegurado prácticamente por su vestimenta (disimular el cuerpo, mantener el orden) sin tener necesidad de prescribir o prohibir prácticamente nada.

explican en las oposiciones fundadoras del orden simbólico. Sus actos de conocimiento son actos de reconocimiento práctico, como en las amenazas verbales o no verbales que caracterizan la posición simbólicamente dominante (hombre, jefe, etc.) y que sólo pueden entenderse por una persona que ha aprendido el “código”.

Los dominados aplican a las relaciones de dominación unas categorías construidas desde el punto de vista de los dominadores, haciéndolas aparecer de ese modo como naturales. Y que en su adhesión provoca una imagen en la mujer desvalorizada (por ejemplo, el cuerpo) al utilizar las clasificaciones (naturalizadas) creadas por los dominadores y en la que su ser social es producto.

El rechazo a los signos convencionales de la “jerarquía sexual”, aceptar la sumisión de la mujer, por ellas mismas (aparentemente al menos en público), al tener en cuenta la imagen que el conjunto de hombres y de mujeres se harán inevitablemente aplicando los esquemas de percepción y de valorización universalmente compartidos (en el grupo en cuestión). A través de la socialización de actos y rituales donde interviene la edad, la altura, el estado civil, entre otras variables, y convierten el amor en destino social<sup>57</sup> (Bourdieu, 2007). Las huellas que la dominación imprime en los cuerpos y los efectos se ratifica al atribuir a las mujeres la responsabilidad de su propia opresión, sugiriendo que ellas adoptan un comportamiento de sumisión (“las mujeres son sus peores enemigas”). Censurar a la víctima es producto de unas estructuras objetivas que deben su eficacia a las inclinaciones que desencadenan y que contribuyen a su reproducción (Bourdieu, 2007). Estas inclinaciones (*habitus*) son inseparables de las estructuras que las producen y las reproducen, tanto para hombres como para las mujeres, y en especial de toda la estructura de las actividades técnico-rituales, que encuentra su fundamento último en la estructura del mercado de los bienes simbólicos: por ejemplo, el anteriormente nombrado, matrimonio como fundamento del orden social, las costumbres y el honor. Las mujeres, en la economía de los bienes simbólicos, sólo se pueden presentar como objeto, intercambiable.

En la economía de los bienes simbólicos, a través del principio de división, se organiza toda percepción del mundo social a la economía de la producción económica y la economía de la reproducción biológica. Las estrategias de reproducción del capital simbólico tienden a asegurar la conservación o aumento de dicho capital: estrategias educativas, de fecundidad, matrimoniales, sucesorias, orientadas todas ellas hacia la transmisión de poderes y de los privilegios heredados. En la que están excluidas las mujeres. Empero, si las mujeres son sometidas a un trabajo de socialización que las menoscaba, para Bourdieu (2007), los hombres también son prisiones de la representación dominante. La diferenciación activa respecto al sexo opuesto hace que los hombres, también, sean víctimas de esta dominación. Condición masculina como un deber-ser.

De ahí que Zizek, en *Amor sin piedad*, se atreva a decir:

“Mientras los hombres se sacrifican por una cosa (la patria, la libertad, el honor), sólo las mujeres son capaces de sacrificarse por nada, (O bien: los hombres son morales, mientras que, propiamente hablando, únicamente las mujeres son éticas.)” (2004: 94)

---

<sup>57</sup> Sólo es posible imaginar esta forma de dominación a condición de superar la alternativa de la coacción (por unas fuerza) y del consentimiento (a unas razones), de la coerción mecánica y de la sumisión voluntaria, libre y deliberada, prácticamente calculada (por ejemplo sexos, razas, etnias...). Dominación masculina y sumisión femenina. El poder de los cuerpos es eficacia simbólica del mensaje a través de la socialización de actos y rituales.

Es decir, las mujeres y hombre son víctimas de esta dominación. El mundo se presenta bajo la forma de oposición público-masculino y mundo de lo privado-femenino. En el encuentro con las expectativas objetivas es donde las disposiciones llamadas femeninas inculcadas a través de la familia y de todo orden social pueden realizarse, como ocurre en el ámbito público del trabajo, como lugar de apertura, donde las profesiones llamadas vocacionales -como podría ser todas aquellas relacionadas con los cuidados- segregan por sexos a nivel vertical y horizontalmente.

“El mundo del trabajo está, por tanto, repleto de pequeños compartimentos profesionales (servicios de hospitales, oficinas ministeriales...) que funcionan como una cuasifamilia en las que el jefe de servicio, casi siempre un hombre, ejerce una autoridad paternalista, basada en la envoltura afectiva o la seducción, y, a la vez sobrecargado de trabajo y asumiendo todo lo que ocurre en la institución, ofrece una protección generalizada a un personal subalterno fundamentalmente femenino (enfermeras, asistentes, secretarias), lo que estimula una integración y asimilación intensa, a veces patológica, en la institución y en aquellos que la encarna.” (Bourdieu, 2007: 77)

Estas posibilidades objetivas se encuentran en los signos de jerarquía en la división del trabajo (médico/enfermera, jefe/secretaria...), también en todas las manifestaciones visibles de las diferencias de los sexos (actitud, vestuario, peinado), los detalles, comportamientos e imperceptibles llamadas al orden<sup>58</sup>. Arma de los débiles que refuerzan un estereotipo como el debate, la negación de la mujer, el estallido condenado como capricho injustificado de histeria y la seducción que refuerza la dominación simbólica (Bourdieu, 2007).

Están tan interiorizado que en los casos en los que *hombres bien intencionados* realizan acciones discriminatorias, que excluyen a las mujeres, sin ni siquiera plantearse, de las posiciones de autoridad, reduciendo su reivindicaciones a unos caprichos, palabras de apaciguamiento, palmadita en la mejilla<sup>59</sup>, o bien, con una intención aparentemente opuesta, recordándolas y reduciéndolas de algún modo a su feminidad, atrayendo su atención al peinado, a alguna característica corporal, utilización términos familiares (como el nombre de pila), más íntimos (niña, querida...) en una situación forma (como por ejemplo, un médico delante de sus pacientes), etc., “pequeñas “elecciones” del inconsciente que, al sumarse, contribuyen a construir la situación disminuida de las mujeres y cuyos efectos acumulados quedan gravados en las estadísticas de la escasísima representación femenina en las posiciones de poder, especialmente económico y político”. (Bourdieu, 2007: 79)

Basta con que los hombres se apoderen de tareas consideradas femeninas y las realicen fuera de la esfera privada para que se vean ennoblecidas y transfiguradas. Aludiendo

---

<sup>58</sup> Nota de pie de página en Bourdieu, n° 2, p. 73, dice que convendría analizar en detalle todos los fracasos sociales de lo que las estadísticas registran como “tasa de feminización”. Que las perspectivas de una feminización de una profesión reduce su atracción y prestigio (cf. J.C. Tonhey, “Effects of Additional Women Professional son rating of Occupational Prestige and Desirability, *Journal of personality and social Psychology*, 1974, 29 (I), pp. 86-89). La sex-ratio ejerce por si misma unos efectos, favoreciendo por ejemplo la adquisición de un conjunto de disposiciones que, sin estar inscritas explícitamente en los programas oficiales, son inculcadas de manera difusa (cf. M. Duru-Bellat, *L'École des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux*, paris, L'Harmattan, 1990, p. 27). Y se observa también que las muchachas triunfan menos en las especialidades de la enseñanza técnica, en las que son minoría (cf. M. Duru-Bellat, *op.cit.*)

<sup>59</sup> Bourdieu en la nota 3 del pie de página nombra los muchos estudios que han observado la asimetría entre los hombres y las mujeres en lo que Nancy Henley denomina la “política del tacto”, es decir, la facilidad y la frecuencia de los contactos corporales (acariciar la mejilla, coger por los hombros o por la cintura...)



a Margaret Maruani dice que “es el trabajo lo que se constituye siempre como diferente según lo realicen los hombres o mujeres” (Bourdieu, 2007:79). Los oficios más cualificados corresponden a los hombres y los menos cualificados a las mujeres. Los de calidad y los cambios tecnológicos siguen reforzando, lo que llama Bourdieu, el Efecto Pigmalión invertido o negativo, donde a través de la no denominación la división sexual se convierte en la profecía cumplida y su anticipación práctica de las posibilidades de éxito.

El cuerpo percibido está doblemente determinado desde el punto de vista social. El ser femenino como ser percibido es la experiencia femenina del cuerpo como límite de la experiencia universal del cuerpo-para-otro. La dominación masculina convierte a las mujeres en un estado continuo de inseguridad corporal o de dependencia simbólica. Existen por y para la mirada de los demás como objeto simbólico, necesitan de la mirada de los demás para construirse: ser femeninas es ser simpáticas, atentas, discretas, sumisas, contenidas. Así, la mirada social se constituye como una alienación simbólica donde la posición social puede reforzar o mitigar los efectos de género pero no lo anula del todo (Bourdieu, 2007).

Victoria Sedón, filósofa y feminista de la diferencia, afirma que la globalización (del posmodernismo) ahonda en todas las diferencias pero, también, en estas desigualdades por razón de sexo. Afirma que “se ha producido la desvalorización de la figura del Padre, por la que el complejo de Edipo, por el que nos introducíamos al mundo simbólico del patriarcado, ha sido sustituido por el complejo de Narciso, lo cual ha servido para laminar cierta escala de valores patriarcales, pero que, sin embargo, no ha afectado, en este sentido, en proporción a las generaciones jóvenes, que no perciben la discriminación real ni simbólica”<sup>60</sup> (Sedón: 2003: 23)

El final del patriarcado tradicional, para Sedón, ha traído algo más terrible, que ya no es la figura del Padre que domina sino el de la hidra de los mercados (mafiosos, financieros, gobiernos corruptos, hombres poderosos), que han mercantilizado a las personas, y que en el caso de las mujeres, las convierte en objeto real y simbólico de dominación: esclavitud sexual, prostitución, pornografía.... Sumisión simbólica que muestra que el radicalismo del capitalismo neoliberal está dividiendo a la población en incluidos/excluidos donde “el axioma neoliberal de Adam Smith, el “mercado lo regula todo”, no contaba con la psicología del especulador que lo quiere todo y a corto plazo” (Sedón: 2003, p. 11)

Sin embargo, como dice el profesor de la Universidad de Chicago Moishe Postone “la división sexual del trabajo [...] es muy anterior al capital. Sin embargo, como otras muchas cosas al capital, el capitalismo la transformó y fue subsumida por el capital” (2013, recurso electrónico). Para Postone, la igualdad de género debería de haberse formulado junto a las claves de la crítica de la economía política. Afirma que existe un estrato de mujeres de clase media-alta muy formadas donde el objetivo de la igualdad de género ha sido, más o menos, alcanzado, aunque no es así para las mujeres trabajadoras (Postone, 2013). La idea de mujer como ama de casa, centrada en el cuidado de los niños y niñas, familiares y el hogar, tiene su primer desarrollo en las familias burguesas del siglo XVIII y XIX. A diferencia, de las teorías

---

<sup>60</sup> La referencia de estas generaciones son ellas mismas, carentes de cualquier sentido histórico, instaladas en la más pura inmediatez y sometidas al juego de las apariencias. Las consecuencias, según Doufour, la búsqueda de otro que no aparece con nitidez (pandilla, sexta, violencia, tecnología virtual, la tecnociencia que daría el ciborg de Haraway) (Sedón, 2003). El ciborg que conceptuó Donna Haraway es una criatura en un mundo post genérico. Una especie de yo personal, postmoderno y colectivo, desmontado y vuelto a montar. Cuyas identidades es una poderosa subjetividad sintetizada de las fusiones de identidades exteriores y en las complejas estratificaciones politicohistóricas de la ‘biomitografía’. Véase Donna Haraway (1984).

de Silvia Federici (2010) que narra como la reclusión al ámbito de lo doméstico se originó en el momento de la acumulación original.

De ahí, que a diferencia de Sedón o Federici, Postone critique la idea de la división del trabajo en términos de género poniendo su centralidad en el trabajo remunerado, por lo que afirma que aunque a la actividad que desarrollan hombres y mujeres, en lo público y en lo doméstico, respectivamente:

“se le llama división del trabajo en términos de género pero en realidad no lo es: es trabajo y no trabajo. Y es por eso que una de las paradojas de la Revolución Francesa es que, una vez que tiene lugar, la posición de las mujeres empeora con respecto al Antiguo Régimen. [Se asistió] a una transformación por la que solamente el trabajo relacionado con la forma mercancía es realmente considerado trabajo y otras formas de actividad dejan de ser consideradas como tal. Lo que sucede entonces es que la actividad de las mujeres en el ámbito doméstico no es un trabajo relacionado con la mercancía y puesto que la ciudadanía está basada en la posesión de mercancías las mujeres no son consideradas ciudadanas” (Postone, 2013: en línea).

Desde ese punto de vista, el análisis del valor para autores como Moishe Postone (1946) y, también, para feministas como Roswitha Scholz (1959), entre otros, va a ser fundamental para entender las resistencias y dominaciones en el sistema capitalista.

Scholz desde su teoría del valor-escisión considera que el capitalismo, al igual que el patriarcado, es productor de mercancías e intenta mostrar que “el valor –como forma específica de la riqueza en el capitalismo- se encuentra en el origen de la asignación diferencial de valor económico y valor social a las actividades económicas. De este modo, por esa lógica intrínseca, las actividades sólo cuentan en tanto contribuyen a la valorización capitalista -y no a la riqueza social- para lo cual han de ser susceptibles de ser “trabajo”. Así, la forma valor delimita de modo particular el campo de lo económico y lo productivo –asignado a lo masculino-, e invisibiliza su necesaria relación con las actividades no mercantilizadas pero básicas para la sostenibilidad de la vida –asignadas a lo femenino-.” (Briales, 2013:1)<sup>61</sup>

Para Scholz se ha de tener en cuenta que:

“fundamentalmente una dialéctica entre valor (trabajo abstracto) y unas formas de actividades diferentes provocada por la separación específica por género. Estos ámbitos de actividades separados, definidos como “femeninos”, no pueden, por tanto, ser sumados superficialmente al valor, o sea, al trabajo. Tampoco pueden ser deducidos jerárquicamente del valor. Representa, más bien, en cierta manera la cara oculta del trabajo abstracto y del valor económico. Con ello, la separación por géneros de “cualidades” y actividades forma, por un lado, parte del capitalismo y, por otro, en cambio, se sitúa fuera de la lógica del capital. Para comprender toda su complejidad se debería definir como forma social básica no sólo el principio aparentemente totalizador de las formas del valor y del trabajo, sino también la separación del valor que lo trasciende y que abarca tanto las formas económicas como los ámbitos separados de ellas” (Scholz, s.f.)

---

<sup>61</sup> Como muestras Álvaro Briales (2013) es desde aquí donde comienza R. Scholz, feminista-marxista, su análisis de las teorías marxista y la crítica a los movimientos feministas.

Mientras que, Postone argumentará que el valor<sup>62</sup> es una forma social que expresa y se basa en el gasto inmediato de tiempo de trabajo y la riqueza actual se funda, citando a Marx, en ese “robo de tiempo de trabajo ajeno” (2008:45) En ese sentido, en referencia al capitalismo, su rasgo característico no sería solo la dominación del proletariado, como dominación de clase, sino que como Eduardo Actis explica de la lectura de Postone, en su artículo periodístico *La dominación de los seres humanos por el tiempo*, “dicha explotación sería a su vez causa y efecto de una dominación “abstracta” -independiente de la voluntad de los grupos sociales- derivada del intercambio generalizado de los productos del trabajo según el tiempo de trabajo (socialmente necesario) que supone producirlos” (Actis, 2013: recurso electrónico)

Visto de esta manera la liberación de las relaciones de dominación para Postone pasa por entender a los sujetos como individuos, como órganos de trabajo o medios para la productividad y la diferenciación del trabajo concreto, abstracto e histórico. De ahí, que al pasar a la esfera íntima de la sociedad y el Estado, el capital y, por tanto, la sociedad capitalista, se permitan una manipulación mayor.

Con el dominio del tiempo, el tiempo de la empresa, el del progreso capitalista como forma de vida hace que “la magnitud del tiempo de trabajo socialmente necesaria [sea] una variable dependiente de la sociedad como totalidad [y] se trata de una variable independiente desde el punto de vista de la actividad humana” (Postone, 2008: 255)

El gasto del tiempo de la Fuerza de Trabajo no está ligado a la especificidad del trabajo, sino que se ha convertido en un fin en sí mismo independiente de la voluntad de los actores sociales. El capitalismo tiene una capacidad importante de creación de nuevas necesidades y de superación de las necesidades tradicionales ya disponibles. De ahí, que dentro de las contradicciones del sistema se encuentre “la aparente paradoja del capitalismo, [...], [donde] al contrario que otras formaciones sociales, posee una dinámica histórica inmanente [que] se caracteriza por la traducción constante del tiempo histórico en el marco del presente, reforzando por ello ese presente” (Postone, 2008: 338). Así, la reconstrucción dinámica de la necesidad del trabajo asalariado: simplificación e intensificación del gasto, se refiere a gasto en términos de tiempo. La división social del trabajo es la *división social del tiempo* donde el “tiempo de ocio [que difiere del] tiempo de trabajo como medida de la riqueza pone la riqueza misma como fundada sobre la pobreza, y al disponible time como existente en y en virtud de la antítesis con el tiempo de plustrabajo” (Postone, 2008:421). Que, en términos del desarrollo de la división social del tiempo, desemboca en la posibilidad de transformación del significado social del tiempo: “Ya no es entonces, en modo alguno, el tiempo de trabajo, la medida de la riqueza, sino el disponible time” (Postone, 2008: 423)

En definitiva, reescribir la dominación por razón de género pasa por visibilizar esas contradicciones que se encuentran dentro del sistema capitalista y que ayudan a comprender las posibilidades de las mujeres de recursos humanos en el cambio de las políticas empresariales. Las diversas formar polimorfos de dominación que adquiere este tipo de discurso donde se producen una discriminación, sobre todo interseccional por sexo y clase

---

<sup>62</sup> Para Postone el orden social basado en el valor es diferente a Habermas. Véase Postone (2008: 257). Ese valor del que habla, es un valor en movimiento, un valor como agencia, es decir, aparece el problema de la contradicción donde la forma y dinámica del capitalismo, Postone los trata como una totalidad en lugar de abordar más directamente el tema de la lucha de clases y el problema del proletariado como Sujeto revolucionario, es decir, va más allá de la lucha de clases, los medios y las relaciones de producción, así como la comunicación establecida y parte de una posición donde la totalidad social ha dejado de poseer una contradicción intrínseca y va en la dirección de afirmar que la clase obrera ha sido integrada (Postone, 2006 y 2013).

que parten desde el mismo concepto de igualdad y que al analizarlas como (re)producción se evidencia en términos de lucha y resistencia por parte de los actores que, sin embargo, ven como lo laboral les ocupa más tiempo, invadiendo otros espacios que no eran los asignados al trabajo remunerado y donde las mujeres concurren al mismo tiempo el trabajo remunerado con el trabajo no remunerado. La gestión del tiempo será así, el reto, otra vez, marcado a las mujeres y su disponibilidad el reto marcado para los trabajadores y, especialmente, trabajadoras del sector servicios, así como los trabajadores del conocimiento donde la disponibilidad del tiempo suele ser disponibilidad de tiempo de trabajo. Gasto en términos de tiempo que soportan las mujeres, pero que debido a la terciarización del desempleo, también se produce cuando la persona no está empleada (Standing, 2011) y quiere concurrir a un proceso de reclutamiento o selección para encontrar empleo que, ahora, cada vez es más difuso y requiere la concurrencia, en quizás demasiadas ocasiones, de diferentes empleos que paguen las facturas y que intensifican la necesidad de disponibilidad de tiempo de trabajo, visibilizando una degradación institucional que permite prácticas que hacen proliferar un mayor número de desigualdades repercutiendo en el orden social tal como se conocía.

## *1.2. Mecanismos de (des)igualdad social. La visibilización de la degradación institucional*

Como ya se argumentaba a partir del análisis sobre el paternalismo industrial, éste impedía una visión de conjunto por parte del Estado (Sierra, 1990; López Calle, 2004). Desde esta premisa, parte este apartado, donde se interroga sobre ¿Por qué el paternalismo industrial (o cualquier otro paternalismo capitalista, empresarial, etc.) podía, impedía, una visión de conjunto por parte del Estado? ¿Cuál ha sido realmente el papel del Estado en la sociedad tardo capitalista? ¿Quién ha guiado sus intereses? ¿Cuáles han sido los mecanismos utilizados? ¿Cuál ha sido la función del paternalismo respecto a su origen patriarcal? Con estas y otras preguntas, se pretende ahondar sobre las resistencias y el papel del Estado como agente de socialización en la (re)producción de la desigualdad.

A lo largo del tiempo, como es presumible, han ido apareciendo diferentes dispositivos paternalistas como marca suavizada del patriarcado -tal como indicaba Gedar Lerner (1990-), que se han ido interiorizando en diferentes instituciones, como recoge la historia reciente del movimiento feminista y donde el Estado, entre otros, como agente de socialización, será el encargado de perpetuar la dominación de género.

Existe, como se ha ido mostrando a partir de Bourdieu (2007), una permanencia de la autonomía de las estructuras sexuales en las estructuras económicas de los modos de reproducción en relación con los modos de producción, más allá de los siglos. Iglesia, Estado y Escuela contribuyen a reproducir las diferencias no sólo de clase sino entre los sexos: una reproducción para su propia estructura.

Sin embargo, existen factores de cambio, como y propiciado por el movimiento feminista, que han conseguido romper el círculo del refuerzo generacional en algunos espacios sociales que han transformado la *condición femenina* (Bourdieu, 2007), sobre todo en las categorías sociales más favorecidas. El acceso a la enseñanza secundaria y universitaria, el trabajo asalariado, el distanciamiento de las labores domésticas, el control de los ciclos de reproducción, el retraso en la edad del matrimonio o bajas tasas de nupcialidad, el divorcio, etc., son algunos de los cambios que han ido operando a lo largo del tiempo y que se han intensificado a partir de la mitad del siglo XX.

El mayor número de mujeres que trabajan, favorecido por los avances en los métodos anticonceptivos, ha incidido en el cambio en la división de las tareas doméstica, en los modelos masculino y femenino (Maruani, 2000; Torns, 2013), así como en la adquisición de un cambio de roles sexuales en la familia que ha impregnado en las nuevas generaciones, sobre todo, en sus hijas.

El acceso de las mujeres a la enseñanza secundaria y universitaria es una de las variables más importante, sobre todo en lo que se refiere a la división sexual del trabajo. Sin embargo, como ya se avanzó en la introducción, existe una fuerte segregación por sexos, donde las mujeres tienen una importante representación en las profesiones intelectuales y de administración, en la venta simbólica (publicidad, decoración..) y profesiones próximas a las actividades tradicionalmente femeninas (enseñanza, asistencia social, medicina...), que han encontrado su principal salida en las funciones intermedias (técnicas...) y no en los puestos de mando y responsabilidad. Donde, como argumenta Bourdieu (2007), se utilizan las mismas lógicas en el acceso y mantenimiento de las estructuras de las separaciones<sup>63</sup>. La permanencia o el cambio se basa en que las posiciones que se feminizan ya están desvaloradas o se va a desvalorizar: lo que denominó efecto "bola de nieve" (Bourdieu, 2007).

Existe una mayor igualdad formal pero en igualdad de circunstancias, como se verá más detalladamente en apartados posteriores, las mujeres ocupan posiciones menos favorecidas, cobran menos, ocupan puestos menos elevados con títulos idéntico, están más afectadas por el paro y el trabajo precario, a tiempo parcial pues están excluidas de los juegos de poder y ascenso. Los cambios en la condición femenina operan en la lógica del modelo tradicional entre lo masculino y lo femenino: hombres (lo público, lo productivo) en el campo de poder y mujeres (lo privado, lo reproductivo) donde se perpetua la lógica de la economía de los bienes simbólicos o su extensión como los servicios sociales, educativos o de producción simbólica. La ordenación social y las llamadas al orden, asimilados bajo esquemas de percepción y de estimación difícilmente accesibles a la conciencia, perpetúan la diferenciación social. La constancia de los hábitos es uno de los factores más importantes de la constancia relativa de la estructura de la división sexual del trabajo. Transmitida cuerpo a cuerpo, sin necesidad de la conciencia y del discurso, se confirman y refuerzas, escapándose en buena parte de la presión del control consciente y a través de ahí a la transformaciones y a las correcciones (Bourdieu, 2007). En esa economía de los bienes simbólicos y estrategias de reproducción, el matrimonio sigue siendo la clave. El trabajo domestico sigue teniendo como fin, mantener la solidaridad (capital social) y la integridad de la familia conservando las relaciones de parentesco y la integridad de la familia. El trabajo domestico devaluado, encierra, también, que se entienda el tiempo maternal como un periodo que puede ser fácilmente interrumpido (niños, familia...) pero, también, por el exterior (beneficencia, iglesia...) <sup>64</sup>. En ese sentido:

“Los cambios visibles que han afectado a la condición familiar ocultan la permanencia de las estructuras invisibles que sólo pueden llevar a la luz un pensamiento relacional capaz de poner en relación la economía dominante, y por tanto la división del trabajo y de los poderes que la caracterizan, y los diferentes sectores del mercado de trabajo (los ámbitos) en los que los hombres y las mujeres están insertos. Por eso, aceptar el estado separado, como se hace habitualmente, impide comprender en su totalidad la

---

<sup>63</sup> Este análisis, también, se puede ver en el artículo que realicé sobre el profesorado asociado en la universidad (DÍAZ, 2013)

<sup>64</sup> Desde mi punto de vista, esta sería una de las causas de que las políticas públicas fluctúen tanto.

distribución de las tareas entre los sexos, y sobre todo de unos rangos, en el trabajo doméstico y en el trabajo no doméstico [...]. La realidad de las relaciones estructurales de dominación sexual se deja vislumbrar a partir del momento en que se observa, por ejemplo, que las mujeres que han alcanzado puestos muy elevados (ejecutivas, directoras generales de ministerios, etc.) tienen que “pagar” de algún modo ese éxito profesional con el “éxito” menor en el orden doméstico (divorcio, matrimonio tardío, soltería, dificultades o fracaso con los niños, etc.) y en la economía de los bienes simbólicos, o, al contrario, que el éxito de la empresa doméstica tiene a menudo como contrapartida renuncia parcial o total al gran éxito profesional (a través, especialmente, de la aceptación de “beneficios” que sólo son fácilmente concedidos a las mujeres porque las dejan al margen de la carrera por el poder: media jornada o similares). En efecto, sólo a condición de tomar en cuenta las presiones de la estructura del espacio doméstico (actual o potencial) que se ejerce en la estructura del espacio profesional (a través, por ejemplo, de la representación de una distancia necesaria, inevitable, o aceptable, entre la posición del marido y la posición de la esposa puede captarse la homología entre las estructuras de la posición masculina y las posiciones femeninas en los diferentes espacios sociales, homología que tiende a manifestarse a pesar de que los términos no cesan de cambiar de contenido sustancial, en una especie de carrera de persecución donde las mujeres jamás recuperan su desventaja” (Bourdieu, 2007: 131-132).

Por ello Bourdieu (2007), a diferencia de lo que decía Postone, afirma que “la posesión de un fuerte capital cultural no basta por sí sólo para dar acceso a las condiciones de una verdadera autonomía económica y cultural respecto de los hombres. [...] la independencia económica, condición necesaria, no basta por sí misma para permitir a la mujer liberarse de las obligaciones del modelo dominante que puede continuar obsesionando los hábitos masculinos y femeninos”. (Bourdieu, 2007: 132, n.p).

De ahí, que sea necesario la utilización del concepto revisado de la *organización social total del trabajo*, para vislumbrar las múltiples y polimorfas formas de integrar el trabajo en el tiempo y el espacio (Glucksman, 2012; Castillo, 2007) y que, a continuación, se desplegará más detenidamente para conocer qué dispositivos de lucha y perpetuación se están desarrollando en la actualidad.

#### 1.2.1. Movimientos (políticas) para la acción colectiva: resistencia y orientación reformadora al patriarcado. Las aportaciones feministas

Bourdieu en su libro *La dominación masculina* (2007) propuso una movilización (política) que ponga en marcha la historia y que abriría a las mujeres la posibilidad de una acción colectiva de resistencia, orientada hacia las reformas jurídicas y políticas. Sin embargo, dirá del movimiento feminista que éste no puede quedarse simplemente en una conversión de conciencias y voluntades, pues el fundamento de la violencia simbólica reside en unas inclinaciones modeladas por las estructuras de dominación que las producen y que no son conscientes por las víctimas.

Desde el punto de vista sociológico, siguiendo a Cristina Alberdi (2009), los obstáculos del patriarcado pueden ser *analizados, explicados y, eventualmente, entendidos*, a

través de la evolución y aportaciones teóricas que sobre el conocimiento de la sociedad han realizado los diferentes feminismos.

El feminismo no es uniforme, no sólo no hay uno, sino que a lo largo del tiempo ha variado y multiplicado los tipos de feminismos. Sus antecedentes, como la primera ola del feminismo ilustrado, donde aparecen los discursos a favor de las mujeres, la Revolución Francesa y los 'Cuadernos de Quejas', Olimpia de Gouges y Mary Wollstonecraft y las reivindicaciones de las mujeres. Después la segunda ola, el sufragismo del siglo XIX y los inicios del feminismo norteamericano, la 'Declaración de Seneca Falls'; el sufragismo en Inglaterra y España; y el feminismo después de la Segunda Guerra Mundial: Simone de Beauvoir, Betty Friedan y la mística de la feminidad. Para que posteriormente aparecieran, los feminismos contemporáneos: la tercera ola o feminismo de los años setenta donde aparecen el feminismo liberal, el feminismo radical y el feminismo socialista. Para llegar, por último, a los nuevos feminismos como el feminismo de la diferencia, el feminismo institucional, el ecofeminismo y el ciberfeminismo. Como puede vislumbrarse, históricamente se identifican tres grandes "olas" del movimiento feminista hasta que en 1975 el movimiento feminista dejará de ser uno, comenzando a denominarse como feminismos (Martínez y Escapa, 2008).

Antes de estos feminismos, sin embargo, y para la mejor comprensión de las aportaciones y evolución de éstos, es necesario mencionar que, aunque históricamente arranca brevemente en la filosofía barroca, el feminismo se remonta a la ilustración Europea del S. XVIII, resumida bajo el nombre de *Amor cortés* y la *literatura del discurso de la excelencia de las nobles mujeres* (autoestima, conducta...). Que nace en paralelo a una literatura misógina, sobre todo clerical. Ambas filosofías -es decir, ni la literatura de la excelencia de las nobles mujeres y la misógina-, ponen en duda que las mujeres deben estar bajo la autoridad masculina y, cuyo ejemplo, de las pretensiones más altas, como indica Amelia Valcarcel, lo resumiría Calderón de la Barca (1600-1681) en *El Alcalde de Zalamea*: "Puesto que de ellas nacemos, no digas mal de mujer" (2001: 1).

Los movimientos feministas pueden clasificarse en tres grandes categorías analíticas: el feminismo liberal, feminismo radical (o de la diferencia, posteriormente) y feminismo socialista (ver Anexo III, cuadro I), éstos han sido vitales para entender la revolución que ha supuesto la introducción de las mujeres en el mercado de trabajo y sus agencias. Cronológicamente, como se ha mencionado anteriormente, se han diferenciado por lo que se ha dado en llamar olas y lo que ha supuesto una proliferación de los diferentes feminismos sobre todo a partir de la década de finales de los setenta y principios de los ochenta.

### **La primera ola. Apuntes sobre el feminismo ilustrado**

El feminismo ilustrado fue un pensamiento político e ilustrado. Su obra fundamental fue "Vindicación" de Mary Wollstonecraft en 1792. Siguiendo a Valcarcel, "el feminismo e[ra] un hijo no querido de la ilustración, el democratismo roussoniano e[ra] excluyente con las mujeres y su estado ideal e[ra] una república en el que el varón e[ra] el jefe de familia y ciudadano, el único libre, donde las mujeres est[b]án relegadas a agradar al varón y cuidar a los hijos" (2001: 2)

Para Mary Wollstonecraft, la mujer tenía que estar incluida en el estado legítimo y tener la educación apropiada para la ciudadanía del *Contrato Social* y el *Emilio*. Por ello, hablaba de las insuficiencias del estado ideal roussoniano que, sólo, se hizo eco, en pequeños

círculos intelectuales. Igual que la *Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana* de Olimpia de Gouges en 1791. Lo único, que tenían a favor, era el artículo XI de la *Declaración de los Derechos de los Hombres y el Ciudadano* donde algunas personas podían defender y expresar libremente pensamientos y opiniones, pero, sin embargo, la realidad era que las prácticas sociales y políticas eran más fuertes y estas, declaraciones de libertades, no podía con ellas.

Wollstonecraft, a través de las categorías universales políticas, decanta la polémica de los sexos ilustrada e inaugura la crítica de la condición femenina: donde supone que “bastante de los rasgos de temperamento y conducta, que son considerados propios de la mujer, son en realidad producto de una situación de falta de recursos y libertades; y niega que la jerarquía masculina sea otra cosa que un privilegio injusto avalado por los prejuicios inmemorables” (Valcarcel, 2001: 6)

### **La segunda ola. Apuntes sobre el feminismo liberal sufragista**

El siglo XIX se consolidó con el modelo sociopolítico liberal. Fue el periodo de la misoginia romántica y de la declaración de Senecal Falls.

El discurso de la misoginia romántica, en el siglo XIX, fue dirigido por los principales filósofos de la época que teorizaron por qué las mujeres debían ser excluidas: Hegel, Schopenhauer, Kierkegaard, Nietzsche... De éstos, el pilar fundamental de la misoginia fue Schopenhauer que “dota a la misoginia popular de una apariencia imponente y respetable”. (Valcarcel, 2001: 12). El discurso misógino del romanticismo decadentista (mitad del s. XVIII hasta la I Guerra Mundial en 1914) al igual que el primer romanticismo (1789-1848), tuvo un rasgo en común: el naturalismo (Valcarcel, 2004) con el que impregnaban sus justificaciones.

Por otro lado, en pleno crecimiento del movimiento obrero, el año 1848 fue el período de agitaciones y manifiestos como el comunista y la declaración de Séneca Falls. Esta última, es una declaración de independencia para las mujeres que, de un lado, desarrollaba las exigencias para alcanzar la ciudadanía civil para las mujeres y, de otro, los principios que deben modificar las costumbres y la moral<sup>65</sup>. Elizabeth Cady Stanton y Lucretia Mott, que comandaron la declaración, más tarde serán las editoras del texto clásico del sufragio *La Biblia de la Mujer*.

Valcarcel afirma que:

“[El sufragio] fue un movimiento de agitación internacional, presente en todas las sociedades, que tomó dos objetivos concretos, el derecho al voto y los derechos de educación, y consiguió ambos en un periodo de 80 años, lo que supone al menos tres generaciones militantes empeñadas en el mismo proyecto, de las cuales obvio es decirlo, al menos dos no llegaron a ver ningún resultado”. (2004: 13)

El sufragio universal masculino se iba consiguiendo pero las mujeres, sobre todo las de clase alta y las empleadas, veían que ellas no podían ejercerlo. En ese cambio de condición –poder verlo- los derechos educativos tuvieron un gran papel. En un primer momento algunas mujeres se aseguraron la educación primaria, aduciendo que era para cumplir los cánones de

---

<sup>65</sup> El mismo que se había invocado contra el tráfico, venta y tenencia de esclavos.



buenas esposas y madres. Posteriormente, las enseñanzas medias, la razón se protegió respecto al modelo vigente: “pudiera darse el caso de que algunas mujeres, conociendo que sin duda su destino era el matrimonio y la maternidad, por adversas circunstancias de fortuna no pudieran cumplirlo”. (Valcarcel, 2004: 14). Con ello aumentó la demanda de las institutrices, en primer lugar, y de enfermeras, después. Profesiones relacionadas con la educación y los cuidados, el ámbito privado fue profesionalizado en lo público.

Pero, sin embargo, faltaba la universidad. A partir de 1880 algunas universidades europeas, pocas, comenzaron a admitir a mujeres en las aulas. La idea que permitió fue la de *excepcionalidad*. Algunas de estas mujeres: Lou Andreas Salome (psicoanalista...), Mari Curie (física, radioactividad, dos premios Nobel...), entre otras. En la Universidad española, el ejemplo, lo tenemos con Concepción Arenal. Cerrados los colegios profesionales a las mujeres, éstas se convirtieron en grandes investigadoras: de ahí, que la mayoría destacarán en la investigación y no aparezcan en otras ramas de su disciplina.

Entre las aportaciones del movimiento sufragista en la política democrática: la palabra “solidaridad” y los métodos de lucha no especialmente violentas y relativamente carentes de fuerza física (manifestaciones pacíficas, huelga de hambre, autoencadenamiento, tirada de panfletos vindicativos, se convirtieron en métodos habituales).

En los aledaños de las I Guerra Mundial, algunos estados de la Unión las mujeres obtuvieron el derecho al voto y, al final de la II Guerra Mundial, todos los países que no tenían una dictadura. En las grandes guerras, los varones fueron llamados. En ese periodo de guerras “quedaba claro que las mujeres podían mantener en marcha un país. En tales condiciones, que siguieran excluidas de la ciudadanía carecía de todo sentido. Ni siquiera las voces más misoginias pudieron oponerse a la demanda del voto. Simplemente se limitaron a augurar los efectos catastróficos que la nueva libertad de las mujeres tendría para las familias” (Valcalcer, 2004: 16-17). Tras la IIGM, la consecución del sufragio universal y los derechos educativos para la mujer, se abrió un nuevo contingente de ciudadanas con oportunidades desconocidas en el pasado. Además, se había producido una obra fundamental para el feminismo, el ya nombrado en apartados anteriores, *El segundo sexo* de Simone de Beauvoir, que, sin embargo, en esta época no tendrá éxito.

En este contexto triunfal para las mujeres, al mismo tiempo, gobiernos y medios de comunicación se aliaron para cumplir un doble objetivo: alejar a las mujeres de los empleos obtenidos durante el periodo bélico devolviéndolas al hogar y diversificar la producción fabril. Betty Friedman, en la obra que sirvió de punto de arranque al feminismo de los setenta, en su obra “La mística de la feminidad” analizó los ejes de este periodo (se reacuñó la división de funciones tradicional y se renovó el papel femenino tradicional, ser ama de casa debía ser confortable). Un ejemplo, que cita y con el que busca el símil Valcarcel (2004), es la serie “Embrujada”: mujer guapa, lista, que abandona el mundo de lo público por quedarse en casa, cuidando de la casa y de su marido pero *muy diferente de la vieja bruja de su madre*. Las claves de la *mística de la feminidad* creaba un modelo doméstico ya no naturalizado sino complementario; el modelo de las *excepciones* fue también repulsivo (soltería, moral sexual y economía emocional); la familia nuclear ya no era un centro productivo sino de consumo; se exigía a las “mujeres modernas” una dedicación al trabajo y al agrado a menudo incompatibles.

El único mecanismo de encuadre político previsto fueron las *Asociaciones de amas de casas*, con escasos horizontes de intervención en la comunidad, pero que mantenía ocupada a una mujer con formación media y ciertas expectativas profesionales dentro de un hogar

tecnificado y, ocupar su cabeza, con el arreglo personal y doméstico compulsivo.... Sin independencia económica, sin quehaceres domésticos, sin horizontes de relación o de cultura... que terminó por producir soledad, cuadros de depresivos y cuadros médico que fueron calificados de “*típicamente femeninos*”. (Valcarcel, 2004: 19)

A mediados de los 70, las hijas de esta generación veía que las conquistas sufragistas no habían logrado producir apenas cambios en la jerarquía masculina.

### **La tercera ola. Apuntes sobre el conocido como el feminismo sesentaiochista**

Friedan con su *Mística de la feminidad* contribuyó a que las mujeres de los 70 “abrieran los ojos” (Valcarcel, 2004: 20). A partir de ella, se podía eliminar, lo que Valcarcel llamaría el “*malestar que no tenía nombre*” (2004: 20), es decir, el *patriarcado* como término elegido para significar el orden sociomoral y político que mantenía y perpetuaba la jerarquía masculina. Un orden social, económico, ideológico que se autorreproducía por sus propias prácticas de apoyo con independencia de los derechos recientemente adquiridos. (Valcarcel, 2004)

La tercera ola, utilizó la conceptualización política contemporánea que supuso, entre otras, la agitación de mayo de 68. Constataron que a pesar de los avances en política y educación, todavía no se había conseguido una posición paritaria respecto a los varones. Los 70 fueron los momentos más agitados de las protestas feministas. Se produjeron revisiones y reformas legales borrando las fronteras tradicionales entre lo privado y lo público. La revolución moral, costumbres y modales (los llamadores mores) se iban produciendo en paralelo. Se hizo notorio los juicios sobre sexualidad y nuevas libertades sexuales, relaciones prematrimoniales y usos de anticonceptivos que permitía a las mujeres de las avanzadillas estudiantiles una disposición sobre sí mismas desconocida.

Lemas: “*Abolición del patriarcado*” (objetivo global) y “*lo personal es político*” (como registro contracultural). Aportaciones del psicoanálisis, antropología cultural, sociología....la nueva filosofía feminista se estaba formando según el consejo kantiano de elevar lo particular a categoría (Valcarcel, 2004).

Kate Millet con su obra *Política sexual* publicada en 1970 y fruto de su tesis doctoral trataba sobre el patriarcado como sistema de dominación y sobre la utilización de una mano de obra desorganizada y tremendamente barata; Shulamith Firestone cuya obra *Dialéctica del sexo* tuvo su primera edición en España en 1976 (original en 1970), es una de las fundadoras del grupo Feministas Radicales de Nueva York, compendia los trabajos de Sigmund Freud, Wilhelm Rich, Karl Marx, Friederick Engels y Simone de Beauvoir para elaborar una teoría política feminista radical que explicaba como la desigualdad biológica entre hombres y mujeres es la causa más profunda de la división social y donde termina argumentando que el desequilibrio sexual está en el origen del sistema de clases y no viceversa; Juliet Mitchell cuya obra *Psicología y feminismos* fue publicada en 1974, fue posiblemente la primera teórica feminista de la segunda ola del movimiento de mujeres que realizó una relectura del psicoanálisis como teoría de la construcción social del género en el seno de la institución de la familia patriarcal (Ferguson, 2003); Carla Lonzi fue crítica de arte y feminista italiana trabajó con el grupo “Rivolta Femminile” donde haría importantes aportaciones al cuestionamiento del concepto de poder. Cada una a su manera -*feminismos socialista* y *feminismo radical* respectivamente-, acogían un minucioso trabajo previo, el de los grupos de

mujeres donde compartían sus experiencias y reflexionaban sobre lo que estaba sucediendo bajo la premisa “lo personal es político” y buscando cuestiones compartidas.

El feminismo socialista, a grandes rasgos, intenta introducir y aporta el tema de género en la teoría marxista. Fundamentado en una crítica al capitalismo y el patriarcado, procede del feminismo liberal pero aumenta sus demandas pidiendo la reestructuración de la sociedad burguesa para terminar con la esclavitud doméstica, formula la colectivización de las tareas domésticas del hogar y el cuidado de los niños. En definitiva, el énfasis del feminismo socialista es conocer como el modo de producción capitalista afectaba (también) a las mujeres. Mientras, por otro lado, el feminismo radical<sup>66</sup>, habla de la desigualdad social en el patriarcado y la dominación del varón sobre la mujer. Todo ello por su rol reproductivo y centrado en las relaciones de poder.

En la década de los setenta, después de veinte años, *El segundo sexo* escrito en 1949 por Simone de Beauvoir, se hizo relevante haciendo que el feminismo entrara en la filosofía de la sospecha. Es la época de “El manifiesto de SCUM” de Valerie Solanas, feminista radical, este manifiesto “escoria” que hablaba del exterminio del género masculino.

En los años 80 el feminismo comenzó a capilarizar la política formal. En todos los países occidentales fueron creados organismos específicos para la condición femenina. La visibilización se convirtió en un objetivo.

A partir de aquí, ya no se puede hablar de olas sino de la aparición de una multitud de feminismos que, en ocasiones, difícilmente se ponen de acuerdo. De ahí, su debilidad a pesar de su riqueza a la totalidad del movimiento.

## Los nuevos feminismos. Apuntes

En la década de los 80 surgió una reacción conservadora, época de Reagan-Thatcher, que describió Susan Faludi en su libro *Reacción. La guerra no declarada contra la mujer moderna* de 1991 donde argumenta esa reacción contra el feminismo y la propagación de estereotipos negativos en contra de las mujeres con una carrera y alabando el lugar de la mujer en el hogar y el cuidado de los niños por hombres cuyas esposas eran mujeres trabajadoras. Orquestada por poderes público, medios de comunicación, asociaciones conservadoras<sup>67</sup>... pero con menos éxito que en épocas anteriores ya que el feminismo de los ochenta se transformó en una masa de acciones individuales no dirigidas (Valcarcel, 2004). Hasta que en los 90, se comenzó a hacer un repaso cuantitativo por sector donde se analizaba el porqué del escaso número de mujeres en las diferentes áreas. Un diagnóstico que vislumbraría el techo de cristal, los procesos de selección no neutrales, etc... Que daría comienzo al pensamiento de la necesidad de la presencia y visibilidad femenina en todos los tramos: discriminación positiva y cuotas. En definitiva, el feminismo de los 90 se vio abocado a estudiar la dinámica organizacional.

La agenda feminista de este siglo es la agenda de la globalización y supone la extensión de los Derechos Humanos a todas las mujeres del mundo, incluyendo “*el derecho reproductivo, que no está contemplado en ni uno sólo de los países de Latinoamérica*” (Varcalcel, 2004: 23).

---

<sup>66</sup> Es importante decir que con radical no hace alusión a su fanatismo sino a la raíz del problema.

<sup>67</sup> Ejem. En algunos países se ha intentado suprimir o reconducir los organismos de igualdad.

En definitiva, se puede decir que a partir de 1975, el feminismo nunca volvió a ser uno. “El feminismo radical abrió las compuertas y se difundió por todo el mundo cobrando distintas formas” (Martínez y Escapa, 2008: 118). Desde entonces hablamos de feminismos en plural para referirnos a las distintas corrientes. A pesar de la diversidad de planteamientos de los nuevos feminismos, podemos afirmar, tal y como demuestran los acuerdos adoptados en las diferentes cumbres mundiales de la mujer, que *es mucho más lo que los une que lo que los separa*, según Martínez y Escapa (2008). Para entender la diversidad de feminismos, es necesario el reconocimiento de un mundo globalizado y complejo donde se han conseguido enormes éxitos en los países democráticos, que integran en sus formas de gobierno y en sus leyes el concepto de igualdad, a diferencia de otros. Pedagógicamente, y siguiendo la clasificación que hacen las autoras anteriores, se podría decir que los nuevos feminismos se pueden clasificar en:

*a) Feminismo de la diferencia*

Surge en torno a 1978 respondiendo a la “igualdad entre los sexos” en los que se apoyan socialistas y radicales. Las feministas de la diferencia acuñan el término “diferencia” aportándole un valor propio. Reivindican el concepto y se centran en la diferencia sexual para establecer un programa de liberación de las mujeres hacia su auténtica identidad.

El movimiento radical dio lugar al feminismo cultural y al de la diferencia en Europa. La falta de estructuras y la ausencia de líderes de los grupos feministas provocaron una desestructuración importante en el movimiento, a la vez que producía un **efecto de sororidad**, hermandad entre hermanas como dirá Marcel Lagarde, y que desembocó en la conciencia de género.

Una de las ideas claves del feminismo de la diferencia se encuentra en que la diferencia no significa desigualdad y subraya que lo contrario de la igualdad no es la diferencia sino la desigualdad. El feminismo de la diferencia plantea la igualdad entre hombres y mujeres, pero nunca la igualdad con los hombres porque esto implicaría aceptar el modelo masculino. Entre sus propuestas destaca la importancia de lo simbólico: *las cosas no son lo que son sino lo que significan*. Y reivindica que lo que hacen las mujeres puede ser significativo y valioso, sea igual o no a lo que hacen los hombres. Entre las fórmulas para crear otro orden simbólico se da mucha importancia al arte: el cine, la literatura, la música, las plásticas diversas utilizan símbolos que van al corazón del problema (Martínez y Escapa, 2008).

Para Rosa Escapa (2008), Presidenta de la Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM), Victoria Sendon define trece puntos del feminismo de la diferencia que a continuación se sintetizará:

1. El feminismo de la diferencia no es opuesto al de la igualdad, porque no son contrarios conceptualmente.
2. El objetivo de este feminismo es la transformación del mundo desde el cambio de vida de las mujeres.
3. El punto de partida, tanto estratégico como epistemológico, radica en la diferencia sexual.
4. Nuestra diferencia sexual respecto de los varones no constituye un esencialismo que nos hace idénticas, sino diversas.
5. Nuestro propósito no consiste en ser iguales a los hombres, sino en cuestionar el código secreto de un orden patriarcal que convierte las diferencias en desigualdades.

6. Los cambios estructurales y legislativos pueden ser un punto de partida, pero no de llegada.
7. Crear orden simbólico significa introducir la variable de la diferencia sexual en todos los ámbitos de la vida, del pensamiento, de la política. La variable no es el género, que es un sexo colonizado, sino la diferencia.
8. La complicidad y solidaridad entre las mujeres constituye nuestro bagaje político más poderoso.
9. La lucha por el poder comienza en la autosignificación, la autoridad femenina y el empoderamiento de espacios creados por las propias mujeres.
10. El objetivo del poder no consiste en conseguir “cargos” para las mujeres, sino en lograr una representatividad sustantiva, y no abstracta, propia del sujeto universal y neutro.
11. El feminismo de la diferencia es una ética fundada en valores que nosotras tendremos que ir definiendo.
12. El pensamiento de la diferencia sustituye la lógica binaria por la lógica analógica, que tiene que ver con la vida y no con conceptos interesados que la sustituyen.
13. El feminismo de la diferencia no es una meta, sino un camino provisional. No es un dogma, sino una búsqueda. No es una doctrina sectaria, sino una experiencia al hilo de la vida.

Para Sedón, lo que el feminismo tiene que hacer es un esfuerzo teórico, tiene que demostrar políticamente que ‘otro mundo puede ser’, avanzar hacia una re-evolución, por el sujeto nómada, el cyborg, el hacker. (Sedón, 2003)

Las pioneras del feminismo de la diferencia fueron Luce Irigaray, filósofa y psicoanalista belga que en París forma parte de L'École Freudienne. Junto a ella, otras feministas destacadas del feminismo francés son Annie Leclerc y Hélène Cixous. En Italia, hay que destacar La Librería de Mujeres de Milán y la Biblioteca de Mujeres de Parma.

En el artículo “¿Han quedado obsoletas las políticas de la diferencia?” su autora plantea, llega a la conclusión, que las políticas de la diferencia, desde una perspectiva crítica, pueden incluir un potencial emancipador grande porque supone el cuestionamiento de algunos pilares liberales fundamentales (como el sujeto político del liberalismo y la concepción misma de la noción de igualdad, entre otros) que pueden ayudar a transformar de manera sustancial el sentido de algunas políticas públicas dirigidas a una mayor democratización de la sociedad. En este sentido, la política de la diferencia más conveniente, no sería la del enfoque multicultural que entiende la diferencia como identidad (las diferencias centradas en la etnicidad, nacionalidad y religión), sino que, hoy en día, es la que *“debería centrarse en identificar las diferencias que surgen de estructuras de poder”* (Martínez, 2011: 618). Es decir, del reconocimiento de la diferencia como desigualdad estructural, que abre mejor el entendimiento de algunos conflictos multiculturales que suelen invisibilizar otras cuestiones de justicia social que no deberían desligarse del debate sobre la diferencia cultural. Las teorías democráticas actuales, concluye Martínez, necesitan *“una concepción más amplia y plural del sujeto y el objeto político, pensada sobre la base de las diferencias en relación con la posición social y la afiliación cultural de las personas”* (2011: 618).

#### *b) Feminismo institucional*

Comienza a tomar forma como tal, a partir de noviembre de 1967, cuando las Naciones Unidas adoptaron la “Declaración sobre la eliminación de la Discriminación contra la Mujer”. A partir de este momento, la situación de la mujer compete tanto a los gobiernos

como a las Instituciones Internacionales. Este feminismo reviste diferentes formas en los distintos países occidentales: desde los pactos interclasistas de mujeres a la nórdica —donde se ha podido llegar a hablar de feminismo de Estado—, a la formación de lobbies o grupos de presión a la americana, hasta la creación de ministerios o institutos interministeriales de la Mujer. A pesar de estas diferencias, los feminismos institucionales tienen algo en común: el decidido abandono de la apuesta por situarse fuera del sistema y por no aceptar sino cambios radicales.

Un resultado notable de estas políticas ha sido el hecho, realmente impensable hace tan sólo dos décadas, de que mujeres declaradamente feministas lleguen a ocupar puestos importantes en los partidos políticos y en el Estado. Todo un desafío, tal y como declara Ana de Miguel (Martínez y Escapa, 2008), para un colectivo que se ha formado a lo largo de la Historia a los márgenes del poder o más precisamente en el no poder. La paulatina presencia de las mujeres en los espacios de gobierno y en las universidades ha ido creando una nueva configuración de la participación política feminista que ha sido proclamada en la Declaración de Atenas de 1992 con la exigencia de un nuevo contrato social y de la democracia paritaria.

### *c) Ecofeminismo*

Es una corriente de pensamiento aparecida en Europa en el último tercio del siglo XX. Actualmente existen varias corrientes de filosofía ecofeminista, algunas de corte esencialista y otras constructivistas. Por lo tanto, es difícil resumir sus premisas. No se puede hablar de ecofeminismo sino de ecofeminismos en plural. El ecofeminismo nació como contestación a lo que, desde ese movimiento, definen como “apropiación masculina de la agricultura y de la reproducción” (Martínez y Escapa, 2008), es decir, de la fertilidad de la tierra y de la fecundidad de la mujer. Lo cual, consideran una consecuencia del desarrollismo occidental de tipo patriarcal y economicista. Según el ecofeminismo, dicha apropiación se habría traducido en dos efectos perniciosos: la sobreexplotación de la tierra y la mercantilización de la sexualidad femenina.

En el ecofeminismo se aúnan tres movimientos: el feminista, el ecológico y el de la espiritualidad femenina. Si se analizan desde un punto de vista de globalización, división sexual del trabajo y división internacional de la pobreza, en los países del Sur son las mujeres quienes controlan todas las fases del ciclo alimentario. Se calcula que en América Latina y Asia, las mujeres producen más del 50 por ciento de los alimentos disponibles, cifra que en Asia llega al 80 por ciento. Pero también son ellas las que se encargan de conseguir el agua y la leña. Sin embargo, estas mujeres son dueñas sólo del uno por ciento de la propiedad y su acceso a créditos, ayudas, educación y cultura está tremendamente restringido. Las ecofeministas fueron las primeras en dar la voz de alarma acerca de que la pobreza, cada vez tiene más rostro de mujer.

### *c) Ciberfeminismo*

Para Martínez y Escapa (2008) internet es una herramienta fundamental en el desarrollo del feminismo. Las mujeres han encontrado una herramienta para crear redes de forma participativa y horizontal, convirtiéndose en un medio de comunicación alternativo en el que elaborar informaciones propias y distribuirlas a todo el planeta de forma rápida y eficaz. Formación, bibliotecas virtuales, recursos, asesoramiento o intercambio de planteamientos teóricos o prácticos son algunas de las actividades que se desarrollan desde las páginas creadas por colectivos feministas. Internet ha resultado ser un buen espacio para la preparación de campañas o la difusión de eventos locales o mundiales. Prueba de ello han

sido las convocatorias realizadas a través de las redes sociales desde la IV Conferencia de Pekín, en el que las mujeres han seguido tanto los debates como el transcurso de las conferencias a través de la Red. Por otra parte, Internet ha sido utilizada por los grupos de mujeres para organizar plataformas de acción conjunta. Una muestra son los portales de política y mujer que en estos momentos ofrecen noticias, artículos, eventos o posicionamientos de las mujeres.

En definitiva, hablar de los diferentes movimientos feministas, significa tener en cuenta sus diferencias pero, también lo que las une como movimiento. A lo largo de estas páginas, se ha mostrado como las teorías feministas han adoptado diferentes vertientes, pero todas ellas coinciden en la defensa de la/s mujer/es y la, mayor o menor, demanda de la igualdad de derechos respecto de los hombres, el cambio social y político que es ineludible alcanzar para conseguirlo, la necesidad de que cada individuo desarrolle todas las cualidades humanas (las mujeres los valores de la cooperación y la emoción y los hombres de la racionalidad y la competitividad pero, también, a la inversa), eliminar la estratificación de género, frente a leyes y normas culturales que obstaculizan la igualdad de oportunidades y reclaman, sobre todo, el fin de la violencia sexual, así como la promoción de la libertad sexual y todo lo que ello conlleva.

Todos estos feminismos podríamos resumirlos en tres grandes categorías analíticas diferentes dependiendo de su posición ideológica y discursiva: feminismo liberal, feminismo radical y feminismo socialista. Ese posicionamiento será clave en su configuración y demandas respecto al mercado de trabajo en las políticas públicas y empresariales, ayudando a entender conceptos y planteamientos políticos en las prácticas empresariales como la igualdad y la conciliación según los diferentes actores sociales que concurren en las políticas laborales. Véase cuadro I (Anexo III).

Respecto a esto y a pesar de hablar de las aportaciones de los feminismos, Foucault (2005) constatará que en general el feminismo, y no sólo entendido como movimiento, sufre una creciente tendencia hacia el igualitarismo entre hombre y mujeres en todos los órdenes sociales, desde la familia al trabajo. Hecho que se reafirmará con el avance neoliberalismo y los gobiernos conservadores, a pesar de la feminización del mercado de trabajo y de algunas de las prácticas sociales y empresariales.

#### 1.2.2. El Estado como agente de socialización y perpetuación de la dominación como institución interconectada

Postone (2005, 2006) a partir de su reformulación de las categorías marxistas, como se ha visto anteriormente, señala que la dominación abstracta constituida por el trabajo en el capitalismo es la dominación del tiempo que no puede ser captada, como dominación abstracta, como conceptualizó Marx en *El Capital* (cuyo primer libro fue publicado en 1897), es decir, en términos de dominación de clase concreta por parte de determinados grupos sociales o instituciones del Estado o la economía. Al no tener un lugar determinado, un locus en el sentido foucaultiano. En ese sentido, Galcerán (2005) da un paso más y propone el análisis dual a partir del sistema capitalista y el sistema patriarcal, para analizar los fundamentos de la desigualdad social. Una desigualdad como fenómeno social total (Mauss, 2009) que el Estado, como agente de socialización, tiene o debería de tener la capacidad de eliminar.

Como antes se ha mencionado la Familia, la Iglesia, la Escuela y el Estado, como agentes de socialización, serán los transmisores de la desigualdad de género aunque Bourdieu (2008) dirá que es específicamente en la Escuela y el Estado, los lugares de elaboración, perpetuación e imposición del principio de dominación. Y no, tanto, en la unidad doméstica donde se han centrado las miradas femeninas.

La función del Estado en la producción y reproducción de desigualdad y los mecanismos que utiliza para desarrollarlos es muy importante, a pesar de que a priori todas las políticas que genera dicen intentan paliar la desigualdad debido a las políticas mainstreaming y a los esfuerzos que desde los diferentes gobiernos e instituciones públicas se dicen estar realizando.

En el artículo 3 del Tratado de Ámsterdam, la Unión Europea se compromete a promover la igualdad de trato entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de su política, a través del mainstreaming. Así, la igualdad de oportunidades se integra en el conjunto de todas las políticas (elaboración, aplicación y seguimiento) y actuaciones públicas de los gobiernos que en España se integrarán dentro de la Ley Orgánica de Igualdad de Oportunidades del 3 de marzo, es decir, dentro de la jerarquización legal, forma parte de las leyes orgánicas, las leyes que regulan derechos fundamentales y que necesitan de una amplia mayoría parlamentaria al ser materia sensible, y que dan una pista de su importancia pero, también, de la resistencia que pudiera tener como materia.

Como se ha visto hasta ahora, el capitalismo aprovecha para la valorización diferencias culturales originadas en el modelo patriarcal, como se ha podido vislumbrar por ejemplo en el apartado sobre los feminismos que se ha expuesto, pero como ocurre con el resto de la Fuerza de Trabajo las relaciones de poder (de género, de propiedad, de los medios de producción, etc.) se ocultan bajo el ideal igualitarista (que es el que se propone siempre para resolver las desigualdades de género). Sin embargo, entre lo que se dice y lo que se hace (lo que se dice hace el juego a lo que se hace, un paso por detrás, regulando lo que ya ha cambiado en la realidad, pues lo que opera es el valor real de la Fuerza de Trabajo y no su valor formalmente establecido) están las necesidades que llevan a las mujeres a elegir “libremente” los peores trabajos, peor remunerado, temporales, etc., así como a reproducir en sus trabajos discriminaciones de género, pero también de clase, etc. La formalización legal de prácticas que ya se están realizando es algo muy normalizado en las legislaciones europeas y nacionales, sin embargo la Ley 3/2007 fue considerada como una Ley avanzada a su tiempo que, sin embargo, no se reforzó económicamente y consecuentemente hasta el momento no ha llegado a desarrollarse, a no ser por la “creatividad” de las personas que la ejecutan.

### **La L.O. 3/2007 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Imposición de una nueva realidad**

El principio de Igualdad de Oportunidades y de trato de mujeres y hombres es un derecho reconocido a nivel internacional y uno de los pilares fundamentales del sistema democrático. Para avanzar en la consecución de este principio, en España se promulgo la Ley Orgánica 3/2007 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, como dispositivo de desarrollo de este principio, donde se ratifica la necesidad de fortalecer la eliminación de cualquier tipo de discriminación por razón de sexo y modificar los estereotipos sociales que impiden alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres. Sin embargo, esto no implica que haya que olvidar otras leyes fundamentales y avances legislativos que favorecieron la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, sobre todo en la década de los ochenta y



noventa como la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, y que favorecieron la incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado pero, también, leyes importantes anteriores a la Constitución actual del 78 y que han tenido desarrollo en la actualidad como la Ley Orgánica del aborto<sup>68</sup> cuya primera apertura fue durante la II República, y que es reflejo de los avances y retrocesos en la propiedad y autonomía del cuerpo de las mujeres( y, por supuesto, sin olvidar el gran retroceso que en la actualidad se está produciendo), así como la legalización de la píldora anticonceptiva (hoy muy restringida) y la pastilla del día después (muy demonizada), etc.

Una ley sin prácticamente dotación económica lo que ha supuesto que la mayor parte de las acciones que se desarrollan en ella no se hayan podido aplicar y las que se han llevado a cabo tengan grandes limitaciones presupuestarias con lo que su impacto ha sido muy escaso, pues no se ve como una ley “seria”, muy parecido en el origen con lo que ocurrió con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, al no establecerse los mecanismos pertinentes en el control y la sanción de las malas prácticas, excusados por el arduo cambio cultural que las empresas deben de acometer para aplicar la Ley.

La realidad social muestra que, a pesar del avance en los últimos años en la igualdad formal (véase cuadro II en anexo III), la igualdad real entre hombres y mujeres es una tarea pendiente por lo que es necesario intervenir sobre los obstáculos culturales, sociales y económicos que imposibilitan el avance en la reducción de las diferencias sociales existentes. De ahí, que el gobierno socialista de Zapatero durante parte de las dos legislaturas que estuvo en el poder, designaría a una Ministra de Igualdad, Bibiana Aído, que ocuparía una silla en el Consejo de Ministros y Ministras con esa única cartera. A pesar, de los escasos recursos que tenía dicho ministerio las repercusiones fueron muchas tanto a nivel nacional como internacional, convirtiéndose en un referente para muchos gobiernos y un apoyo para muchas mujeres y empresas que querían acometer cambios dentro de las organizaciones empresariales. Sin embargo, el cambio de gobierno, de ideología mucho más conservadora, modifico sustancialmente ese contexto de mayor inclusión institucional, aunque haya que mencionar que ya en el último periodo de gobierno socialista desaparecería la cartera de igualdad, pasando a ser compartida con otras áreas como en la actualidad.

«Ahora, no. Ahora es una persona que tienen que llevar muchas cosas dentro de su cartera. Con lo cual, el protagonismo no es el mismo. Antes el Ministerio de Igualdad tenía un 0,1 por cien de presupuesto sobre el total pero... Tampoco era para tirar muchos cohetes. Y nosotros, dentro de la escasez de medios, mucha imaginación y la alegría con la vinculación del proyecto, se suplía la falta de recursos [...] podías tener más repercusión respecto a otros ministerios debido a la novedad que suponía sobre todo respecto a países que no tenían y eso suponía curiosidad, al menos, o ideas de... mimetismo e intentar hacer algo similar en otros países. Venían delegaciones de toda Europa y América latina para ver cómo lo estábamos haciendo para ver cómo lo podían implementar en su país o tomar nota de alguna cosa en concreto. Servíamos de referencia y esa era un poco la clave» (E2)

Visibilizar para eliminar la discriminación y promover la diversidad, requieren políticas que reconozcan y toleren la diferencia. Sin embargo, estas políticas basadas en la diferencia, plantean numerosos interrogantes, desde el punto de vista liberal, que retrotraen al análisis sobre las desigualdades y que centraría una de sus críticas, en la pertinencia de estas

---

<sup>68</sup> Del 25 de noviembre de 1936; de septiembre de 1985; y de febrero de 2010.

políticas bajo condiciones de desigualdad estructural y diversidad cultural. Acotar, de esta manera, la desigualdad social en la sociedad capitalista vuelve a recordar, que es necesario poner el foco, de nuevo, otra vez, sobre la estructura de clases y movimiento obrero, como dispositivo de reflexión y acción colectiva. De ahí, como se ha visto, la necesidad de deconstruir el concepto de desigualdad social, en el sentido de deconstrucción que como se decía anteriormente le otorga Jaques Derrida<sup>69</sup>, para mostrar cómo se ha construido a partir de procesos históricos y simbólicos.

La transición al capitalismo que se realizaría a partir de la aparición de la sociedad burguesa (Postone, 2006) o la acumulación ‘originaria’ del capital (Silvia Federici, 2010) supusieron la construcción de la diferencia a través de la división sexual del trabajo<sup>70</sup> que fue acentuada con el capitalismo e intensificada, a través de diversos dispositivos políticos, hasta la actualidad. Un proceso discontinuo en la diacronía estructural de la modernización que afianza al género dominante respecto a los dominados y que a partir de un Estado no neutral, éste utiliza no sólo sus mecanismos habituales de poder, como puede ser su capacidad legislativa, sino otros agentes de socialización como la escuela y los medios de comunicación que están bajo su paraguas de influencia para intensificar y completar esa dominación de los más fuertes sobre los más débiles.

Bourdieu, en ese sentido lo explicaría así:

“Dado que las mujeres siempre están relacionadas con el Estado social y con las posiciones “sociales” en el interior del ámbito burocrático así como en los sectores de las empresas privadas más vulnerables a las políticas de precarización, todo permite prever que serán las víctimas principales de la política neoliberal que tiende a reducir la dimensión social del estado y a hacer hincapié en la “desregularización” del mercado de trabajo [...] Las posiciones dominantes, que ocupan cada vez en mayor medida, se sitúan en su parte esencial en unas regiones dominadas por el campo del poder, es decir, en el terreno de la producción y de la circulación de bienes simbólicos [...]. Élite discriminadas [...] obligadas a pagar su elección con un esfuerzo constante para satisfacer las exigencias suplementarias que le son casi siempre impuestas y para expulsar toda connotación sexual de su hexeis corporal y su indumentaria [...] Las mujeres siguen distanciadas entre sí por unas diferencias económicas y culturales que afectan, además de entre otras cosas, a su manera objetiva y subjetiva de sufrir y de experimentar la dominación masculina, sin que eso anule todo lo vinculado a la desvalorización del capital simbólico provocada por la feminidad”. (2007: 116)

Desarrollar una Ley como la Ley de Igualdad de Oportunidades, que es transversal y afecta a muchos puntos de la economía, que tiene implicaciones en el Estatuto de los Trabajadores y que requiere de una dotación e implicación económica, está requiriendo un

---

<sup>69</sup> Véase <http://www.jacquesderrida.com.ar/>

<sup>70</sup> Según el análisis de Lévi-Strauss, la mujer ha sido parte del intercambio que han realizado los hombres a lo largo de la historia a través de las relaciones de parentesco. Y, que relaciona, con los tipos de Intercambio de solidaridad mecánica (intercambio restringido) y orgánica (intercambio generalizado) de Durkheim (Lévi-Strauss, 1969) La relación Capital /Trabajo en la organización del trabajo capitalista basada en las relaciones de poder y diferencias entre las clases sociales y donde el Capital pretende maximizar su beneficio a través de la extracción de plusvalía (Marx, 1987; Heinrich, 2008; Ortí, 1994). Pero, si el movimiento obrero fue el dispositivo por el cual se garantizó el equilibrio de la lucha de clases, no fue así para las mujeres respecto a los hombres. Para ampliar este tema, véase la Introducción y el capítulo 2 “La acumulación de trabajo y la degradación de las mujeres. La construcción de la «diferencia» en la «transición al capitalismo»” de Federici, S. (2010): *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid, Traficantes de sueño, pp. 366.

periodo de maduración demasiado amplio al chocar continuamente con las subjetividades, más conservadoras, de una amplia capa de la población y del gobierno, por lo que tras ocho años de su aprobación todavía genera muchas dudas al meterse en la gestión y gobiernos de las empresas, así como en su relación con el resto de actores sociales.

Planes de igualdad de oportunidades, distintivos de igualdad, red empresarial, asesoramiento en igualdad, son algunas de las competencias desarrolladas por la administración pública estatal con el objetivo de provocar un cambio de cultura en pro de la igualdad de oportunidades que sin embargo, chocan continuamente con otras leyes de carácter más económico, públicas y privadas, que intentan reformularlas continuamente para mantener el status quo.

«[Un] plan de igualdad [...] de calidad [...] es el que establece unas medidas que van a lograr reducir los desequilibrios detectados en el diagnóstico en el plazo establecido. Por ejemplo, parece una generalidad pero es muy difícil porque las grandes empresas aprueban planes por muchos motivos: uno de ellos es porque la dirección está comprometida con la igualdad y aparte del tamaño que tenga o la obligación que tenga por Ley, lo aprobaría porque es consciente de los beneficios que trae como políticas de empresas, otras empresas pueden aprobar el plan de igualdad para cumplir con la Ley porque han pasado ya cinco años y la ley no establecía un punto de muerte pero recomendaba que se fuera aprobando y la ley establece que tienen que aprobar un plan pero no establecen un plazo estricto y luego, entre esos dos casos extremos, entre la dirección y la línea descendente con un diagnóstico serio, con una comisión de igualdad seria y que lo tiene muy claro dónde ir y tienen medios para trabajar en ello, un calendario razonable y una serie de medidas que tiene priorizando para no abarcar todo a la vez e ir priorizando. Al otro extremo, apruebo esto porque hago esto porque la inspección de trabajo me puede levantar un acta de inflación. Así, en estos dos extremos está. No sé qué decirte para mí, en la cantidad de planes de igualdad que hay, que no se sabe cuántos planes de igualdad hay aprobados, que porcentaje hay en un extremo o en el otro. Me gustaría pensar que... la mayor parte estarían del lado del compromiso de la dirección y la implicación de la plantilla. Pero, no tengo argumentos, ni conocimientos, ni datos para decirte... pero no es así...» (E.2)

Si lo formal no refleja la realidad de las empresas y, aunque se ha avanzado mucho en la incorporación de cláusulas en los convenios colectivos referentes a los planes de igualdad de oportunidades, estos planes recogen, por un lado, las características y las condiciones específicas de las empresas y, por otro, sólo hacen alusión a los aspectos que indican la ley en cuanto a la prevención del acoso sexual y por razón de sexo, así como, otras cuestiones más ligeras que recogen los planes como la creación de una comisión, protocolos de comunicación, etc. Sin embargo, a diferencia de años anteriores se ha producido un avance cuantitativo importante, al menos hasta la última Reforma Laboral.

« A finales del año 2012, tres cuartas partes de los convenios incorporaban cláusulas de planes de igualdad en mayor o menos desarrollo. Con lo cual, frente a la situación que habían en 2007 pues es un avance... Brutal...» (E.2)

Las secciones sindicales están cada vez más sensibilizadas y son uno de los actores principales en la incorporación de estas cláusulas. Sin embargo, las consultoras se ven como un hándicap a las que todavía les queda mucho por aprender, faltan consultoras y profesionales especializados en la materia dentro de las empresas, pues las numerosas

consultoras atienden al beneficio económico más que al beneficio de las políticas de igualdad de la empresa cliente.

«[...] Ahora, lo bueno para nosotros sería enseñar a las consultoras, que no terminan en coger la idea, en qué dirección se debe de ir. O, en cuanto cada vez hay más profesionales que sepan por dónde tienen que ir, pues mejor. Así, el Estado podría retirarse de este estado continuado y podría buscar otras vías de trabajo. Yo veo la participación del Estado en un lugar donde no llega el sector privado y dónde el sector privado lo hace fatal pero una vez que se reconduce, recogemos velas, nos vamos a otro mar, a otro lado, o a otro océano. Es una idea personal.» (E.2)

Sin embargo es en los momentos de crisis donde se ve el verdadero progreso, avances estructurales que comportan cambios en la cultura de la empresa y que van más allá de la reflexión sobre los beneficios que comporta la igualdad a corto plazo en las empresa: mejora del clima, mayor participación, compromiso, motivación, etc. Cambios que mirados en términos de costes y beneficios a corto plazo, no hacen visible el retorno de la inversión (ROI) que tienen estas políticas a medio y largo plazo, por lo que quedan en protocolos que no se ejecutan o simplemente en un grupo de medidas aisladas.

«Tiene que tener en cuenta que el implantar medidas cuesta, tiene un coste. Quizás puede ser que el análisis coste beneficio pueda ser beneficioso que un euro gastado en igualdad tenga un retorno en términos de beneficios de equis euros o uno coma en la cuenta de resultados. Es un buen ejercicio, pero sin ese análisis, es muy difícil que el empresario lo vea de esas forma tan contundente y el empresario le cuesta decidir que ese euro lo va a llevar. » (E.2)

Esa falta de sensibilización hacia estas políticas es lo que provoca que troncalmente se mantenga el desarrollo de las políticas de igualdad en España, sólo a través de la presión ejercida por los organismos europeos competentes en la materia, que obligan e incentivan el compromiso de las diferentes administraciones públicas. Sin embargo, los peligros de racionalización y duplicidad de las competencias ha provocado cambios en la legislación como la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local<sup>71</sup> que provoca que administraciones que tenían experiencia en determinadas área de igualdad y conciliación tengan que revisar sus acciones para reducir supuestas duplicidades. Este es el caso de las administraciones locales que en materia de igualdad, servicios sociales y empleo traspasan sus competencias en dichas materias a las comunidades y al Estado, a no ser que estas las deleguen a las administraciones locales.

«Estamos en un momento de crisis, estamos sometidos a cambios muy rápidos y sobre todo a cambios en la legislación. Por ejemplo, la ley de bases de régimen local que es del 27, me parece, en cuanto a temas de competencias estamos en un momento donde ha habido modificaciones de esa ley respecto de las competencias de los ayuntamientos y, por tanto, puede haber absolutamente de todo ¿no? Y, estamos en un tiempo complicado. Desde ahí, seguimos haciendo nuestro trabajo diario. Trabajo que hay mucho que hacer y lo mejor es seguir día a día haciendo nuestro trabajo.» (E.3)

Incidir en el cambio por parte de la Administración Local a través de la sensibilización y búsqueda de paridad en los Consejos de Dirección, la educación, la familia, la escuela y, cómo no, de la empresa. Trabajando sobre todo materias como la conciliación o

---

<sup>71</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2013/12/30/pdfs/BOE-A-2013-13756.pdf>

la violencia de género a la ciudadanía como aspectos que refieren a la igualdad pero que, hasta ahora, se consideran no se confronta con lo que hace la administración regional.

«La administración [local] en este caso trabaja con ciudadanía y trabajamos con asociaciones y entidades sociales... el trabajo que hacemos diariamente junto con entidades. Pero con empresas privadas estamos trabajando mucho con temas de conciliación, con la empresa privada trabajamos temas de conciliación, pero no hacemos un trabajo como tal sino con personas [...] trabajar con los equipos, trabajar sobre todo con las personas que dirigen y que llevan la empresa, los gestores y las personas que, sobre todo, se encargan de las áreas de recursos humanos porque si no hacemos ese trabajo de sensibilización, porque estamos todo el rato hablando de sensibilizar, no sabemos por qué tenemos que trabajar en este ámbito. Porque a las personas hablar de igualdad les suena a temas de violencia de género o temas de este tipo que son los temas que más se tratan en los medios audiovisuales y demás y las otras cuestiones no se tienen tanto en cuenta o no se comprenden. Luego, también hay otro trabajo muy interesante y que nos parece básico y que es el tema de la corresponsabilidad desde la educación, desde los coles, el trabajo que se hace en los colegios. Yo creo que se tiene que trabajar en todos y cada uno desde su ámbito» (E.3)

Estos son parte de los gestos de una sociedad, que para los expertos de las diferentes administraciones, avanza en una sola dirección, que incide en lo económico pero, también, en lo político a pesar de sus múltiples dificultades y las ideologías de las personas que gobiernan.

«Principalmente, también, es verdad que esta política de igualdad tiene bastantes connotaciones políticas. Entonces, claro, no es lo mismo desenvolverse en un camino un poquito más aséptico y más cuantitativo que este que es muy social, que intervienen las estructuras de la sociedad y que cuesta poquito a poco... desmoronarlas y casi, casi para volver hacerlas de nuevo. Es la parte complicada, el edificio que había no vale y sobre el edificio hacer reformas... tienes casi... que comenzar un edificio nuevos. Por eso, como las bases están sentadas quiero pensar que los cimientos están ahí. Y en ese edificio de cuatro plantas nos gustaría estar en el ático pero estamos en la primera planta y por lo menos estamos ahí, y la gente lo ve y puede pensar que en algún momento se acabará o por lo menos seguirá construyéndose. Y en el ritmo de la construcción es donde está la clave y en los detalles que se le dé a la obra final también estarán, pero quiero ver esa obra que está ahí y quiero ver esos cimientos que están y que no van a caerse.» (E.2)

Sin embargo, esos cimientos siguen siendo muy frágiles como se ha podido ver tras el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral<sup>72</sup>. Muchas son las organizaciones que denunciaron esa vuelta atrás en materia de igualdad, algunas de ellas organizaciones feministas como se puede apreciar en el manifiesto del No a la Reforma Laboral<sup>73</sup>. El RDL 3/2012 parte en su introducción de un contexto desesperanzador para legitimar la política que va a desplegar posteriormente en los diferentes capítulos donde se desarrollaran medidas para la empleabilidad (capítulo I), contratación indefinida y creación de empleo (capítulo II), el fomento de la flexibilidad interna como alternativa a la destrucción de empleo y la limitación de la negociación colectiva donde se permite el descuelgue de las empresas de su convenio colectivo de referencia en vigor al

<sup>72</sup> Véase: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>

<sup>73</sup> Véase: <http://www.mujiereisenred.net/spip.php?article1955>

considerarlos un obstáculo para la empresa en un periodo de crisis (capítulo III), y, por último (capítulo IV), un elenco de medidas para la extinción del contrato, denominadas “conjunto de medidas para favorecer la eficiencia del mercado de trabajo y reducir la dualidad laboral” (BOE, núm. 23, 11/02/2012, p. 12511) donde se facilita la contratación temporal y la reducción de las posibilidades para su concatenación contractual y mitigar la reducción de la dualidad entre los contratos temporales e indefinidos, favoreciendo la *flexiseguridad* y el abaratamiento del despido.

En el capítulo II, aunque formalmente aparecen algunas acciones que benefician a las mujeres explícitamente respecto a los hombres, un análisis desde la perspectiva de género muestra la paradoja de unas bonificaciones que en relación con las otras medidas perpetúan la desigualdad entre hombres y mujeres. En el artículo 4, el contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a emprendedores aumenta el periodo de prueba en un año y al trabajador o trabajadora se le da la opción a completar su salario cobrando el 25% de la prestación, en el mismo artículo. El artículo 5, trata del contrato a tiempo parcial con horas extraordinarias. El artículo 6, del trabajo a distancia en la que se contempla una de las pocas regulaciones existentes más allá del Acuerdo Marco Europeo que fue firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas, por los agentes sociales (CES, UNICE/UEAPME y CEEP) y que posteriormente se ha ido actualizando<sup>74</sup> discretamente. Y, por último, el artículo 7 que trata de la bonificación de cuotas por transformación de contratos de prácticas, de relevo y de sustitución en indefinidos. Artículo donde un ojo avizor podría percibir lo comentado en apartados anteriores, es decir, que las relaciones de valor (el tiempo de trabajo necesario para la reproducción de la Fuerza de Trabajo de la mujer) es lo que determina.

En el capítulos III, el artículo 9, promueve la distribución irregular del tiempo de trabajo; el artículo 10, se favorece la movilidad funcional; en el 11, la movilidad geográfica; y, en el 12, las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo cuando “existen probadas razones económicas, técnicas, organizativa de producción. [Y] se consideran tales las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa” (BOE, núm. 23, 11/02/2012, p. 12503), por lo que son susceptibles de modificación la jornada laboral, el horario y distribución del tiempo, turnos, remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimientos, y funciones. En el artículo 13, se favorece la posibilidad de suspensión del contrato o reducción de la jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción derivada de fuerza mayor. En el artículo 14, se trata de la posibilidad de inaplicar las condiciones de trabajo prevista en el convenio colectivo aplicable. El artículo 15, de las medidas de apoyo a la suspensión de contractual y a la reducción de jornada.

Finalmente, en el capítulo IV, sólo mencionar el artículo 17, suspensión temporal y, por ende, el despido colectivo.

En este resumen del articulado del Real Decreto Ley, ya se vislumbra el porqué del rechazo de las organizaciones feministas. Éstas se unieron al manifiesto “NO a la reforma laboral” por entender que ponía en riesgo el futuro de los avances sociales conseguidos en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como, de los derechos sociales y laborales de las mujeres. Porque el recorte en el gasto social, el deterioro de las condiciones de trabajo y la destrucción del empleo público, la perciben como un riesgo del Estado de Bienestar, la igualdad de oportunidades y la situación social y laboral de las mujeres. Y,

---

<sup>74</sup> Véase:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/c10131\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10131_es.htm)

también, porque el incremento de las desigualdades sociales que tiene mayor impacto en las mujeres, igual que lo tuvo la crisis, se unen los criterios macroeconómicos que tendrán mayores consecuencias en el empleo y empleabilidad de las mujeres por el recorte de los servicios públicos, la mayor rigidez de las relaciones laborales, la disminución en las posibilidades de conciliación de la vida familiar y laboral que da la reforma laboral y que, como afirman, rompe con los criterios de corresponsabilidad que responsabiliza de los cuidados a las familias; debilita la negociación colectiva por lo que afecta gravemente a la incorporación de la igualdad a las relaciones laborales y desarrollo del Plan de Igualdad de Oportunidades<sup>75</sup>. Como dice una de las entrevistadas con gran trayectoria en el análisis estratégico de las políticas empresariales de recursos humanos:

«Se quedan en [la multa] es como si se quedarán en los actores que hay alrededor del sector para... como una normativa más, como un procedimiento más... Y a veces pienso que esto es como las ISOS, ahora tengo un plan de igualdad y saldrá una oportunidad para los que hagan planes de igualdad, para los que lo hagan a las empresas, en cierta medida para que las empresas no se salten el procedimiento pero no porque vean la necesidad de equiparar y vean la voluntad y la necesidad de que un equipo de dirección sea mixto, que definitivamente, eso es lo que te da la riqueza porque aquí, por ejemplo, cuando tenemos una reunión cada uno tiene un punto de vista y es muy rico ver lo que puede opinar una Ana, lo que puede opinar una Vega, lo que opina un Paco o un Mariano y... Juntos hacemos cosas más interesantes que solamente... o bien verticalizados por un lado o verticalizados por otro.» (E27)

En definitiva, como dirá una de las sindicalistas entrevistadas experta en igualdad de oportunidades: «no se trata solamente de que se modifique el entorno laboral, es que el resto [las diferentes reformas, políticas y el creciente conservadurismo cultural] parece que se está confabulando para que la gente solo pueda hacer una cosa en la vida: o se es madre o se es estudiante o se es trabajador o... ser prejubilado [...] Y es que si yo no tuviera el problema, yo no plantearía la solución, es decir, te planteas una solución cuando tienes un problema.» (E4)

## ***2. Corolario. Un nuevo orden patriarcal donde las mujeres son productoras y reproductoras: las mujeres como los/as nuevos/as obreros/as soñados/as***

Como se ha podido ir viendo, las ramificaciones del patriarcado son amplias, diversas e invisibles, pero además a través de la historia se ha ido transformando y adaptando al contexto sociopolítico para seguir siendo imperceptible y poder asentarse. La búsqueda de nuevos espacios que conquistar es una muestra de la necesidad que tiene el patriarcado de separar el trabajo productivo del reproductivo, en el sentido de acotar el trabajo doméstico a una mínima expresión pero muy diferenciada de la primera. No le importa cómo, sólo le importa su propia lógica de existencia por lo que ha desarrollado un programa estratégico a modo de dispositivo que consolida sus raíces y que ha sido legitimada incluso por aquellos teóricos, como Rousseau o Engels, que han formado parte de las primeras lecturas feministas.

En ese contexto, hablar de desigualdad es hablar de la igualdad de opresión estructural pero, también, de construcción de conocimiento. Diferentes, desiguales hombres y mujeres, también, lo son respecto a su posición social, es decir, las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres las encontramos en el intergrupo pero, también, a nivel de intragrupo pues

---

<sup>75</sup> Para estas y otras cuestiones sobre el feminismo, puede verse: <http://www.mujiereisenred.net/>

la posición de las mujeres incide en la desigualdad y, sobre todo, en la inteseccionalidad que intensifica la desigualdad vista desde la perspectiva de género. Los movimientos feministas han sido fundamentales para la revisión estatutaria y empoderamiento de las mujeres que, sin embargo, no cuentan con el apoyo de todas las mujeres y, mucho menos, de la mayoría de los hombres.

La ocupación de espacios de las mujeres, como decía Bourdieu (2007) se hace a través de delegación, por lo que su empoderamiento debe ser revisado y analizado, pues el discurso dominante es poderoso y paradójico, dando a la mujer una falsa igualdad y un poder ficticio que la esclaviza en su propia condición de mujer, ahora no sólo como titular del ámbito reproductivo sino como parte consolidada en el ámbito productivo.

Hoy, el miedo es el lazo social que facilita esa construcción del nuev(o) obrer(o), pues más precarizado en su proyecto vital, precarizado en su trabajo y en su vida, es más fácilmente manipulable. Así, el poder como manipulador a través del miedo -la sociedad del riesgo de Ulrich Beck (1998) y del miedo multiforme de Miller<sup>76</sup>- tiene su justificación en la crisis financiera actual, pero realmente se encuentra más enraizada, pues el miedo, como se plantea desde el psicoanálisis, (nos) culpabiliza como deriva del discurso capitalista donde “el mismo *amo* que nos enseña a gozar, ahora nos recrimina” (Alemán, 2013)<sup>77</sup>. Los fundamentos de la dominación parten de la visión de la desigualdad social en la sociedad capitalista. La estructura de clases sociales derivada del discurso capitalista y posmarxista (Postone, 2008) se enriquece con la construcción de la diferencia (Federici, 2010) y el mito de la acumulación originaria (Zizek, 2011b). Las contradicciones del sistema capitalista, como se ha ido viendo, incurren en la intensificación e individualización de la Fuerza de Trabajo que cada vez tiene menos tiempo disponible y se encuentra agotada, pero también sola (Castillo, 2008)

La paradoja de la dominación para analizar la problemática social retrotrae al *discurso del amo antiguo*, como la dialéctica del amo y del esclavo hegeliano, donde la dominación no da el control esperado. Y que, ahora, en su refundación como discurso del *amo moderno*, recuerda la fortaleza de la servidumbre voluntaria y el poder del pueblo que pierde el miedo (La Boétie, 2003)

La desigualdad como *fenómeno social total* (Mauss, 1925) muestra a la sociedad como un sistema de intercambio de mujeres, bienes y mensajes, como sistemas de comunicación que operan en el inconsciente y que según Lévi-Strauss puede desprenderse de “La cultura [pues] no consiste solamente, entonces, en formas de comunicación que le son propias (como el lenguaje), sino también, y tal vez, sobre todo, en reglas aplicables a toda clase de “juegos de comunicación”, ya se desarrollen éstos en el plano de la naturaleza o de la cultura” (1963: 317-318) y que se ha permeabilizado en el cuerpo (Bourdieu, 2007; Davis, 2009). Para Bourdieu (2007), la eficacia simbólica es una forma de dominación inscrita en el orden social, en los cuerpos, en el discurso, oculta en las relaciones sociales de dominación sexual que se ha perpetuado a través de la dicotomía hombre y mujer a través de los siglos.

---

<sup>76</sup> Concepto dado por Jacques-Alain Miller, fue uno de los conceptos explicados por Miguel Marinas. En la revista del Laboratorio Lacaniano se puede encontrar el desarrollo de este concepto. Para una ampliación conceptual puede verse <http://virtualia.eol.org.ar/015/default.asp?destacados/miller.html>

<sup>77</sup> Extracto de la conferencia impartida “El poder del miedo en la sociedad actual” en el ciclo “Sujeto y Comunidad: escenarios actuales de una encrucijada” por Miguel Marinas, catedrático de Filosofía UCM, director del Máster Psicoanálisis y Teoría de la Cultura, junto a Joaquín Caretti, psicoanalista, el 26 de junio de 2013.



El Estado, como una de las instituciones reguladoras del intercambio, es la encargada de regular la dicotomía discursiva y reguladora del intercambio en la sociedad a través de un vínculo social, un lazo social como conexión de las partes del conjunto. La prohibición del incesto es el mito fundacional, la ley instituyente de la cultura, que constituye una regla que regula a todas las demás y la única, entre todas las reglas sociales, que tiene un carácter de universalidad (Lévis Strauss, 1969). La prohibición del uso y del intercambio inmediato.

Movimientos sociales, como los feminismos, reclaman en su mayor parte esta identidad, pero es a través del estudio de la dinámica organizacional y del mercado de trabajo donde se puede visibilizar las condiciones de vida y trabajo de las mujeres, es donde se puede visibilizar qué es lo que hacen las mujeres, cómo y por qué lo hacen. Y, al que se quiere contribuir con el análisis realizado en esta tesis.

Las diferencias de comportamiento son aprendidas y excepto las discrepancias fisiológicas, hombres y mujeres son iguales (Davis, 2009). De ahí, que se pueda desprender que también algunos comportamientos sean aprendidos de forma discrecional y otros se puedan aprender o están aprendiendo para beneficio del poder, ya sea en forma de organización empresarial, mercado, el patriarcado o el hombre como sujeto. Comportamientos que se han producido a través de pequeñas enseñanzas y reforzamientos culturales, también a nivel subliminal que puede no ser consecuentes con los individuos pero que, sin embargo, reafirman identidades. De ahí, que Flora Davis (2009) se atreva a decir que *el cuerpo es el mensaje*. Un cuerpo al servicio del mercado, programado culturalmente para dar mensajes, que según la moda imperante ponga en el mercado trabajadoras al “servicio” de otras personas, dando hoy la sensación ilusoria que partiendo desde el mismo punto se tienen diferentes resultados, individualizando y paradójicamente igualando a los que no tienen el poder.



Fuente: material de trabajo del Programa de Apoyo al Emprendimiento de la Mujer facilitado por Rosa Escapa. Se puede coger libremente a través de cualquier buscador.

### **Capítulo III.- Mujeres en los departamentos de recursos humanos y su implicación en la reorganización del trabajo**

*“La tragedia de la inversión es que provoca crisis porque es útil. Sin duda mucha gente considerará que esto es paradójico. Pero no es la teoría la que es paradójica, sino su realidad –la economía capitalista”*

Michal Kalecki

El periodo de 2007 a 2013 fueron años de replanteamientos de muchas de las políticas que se habían estado haciendo y donde las políticas de recursos humanos no quedaron al margen para las organizaciones, pues podían ser la solución, tanto en sus procesos aditivos como sustractivos, de una crisis que se estaba haciendo demasiado larga y que estaba teniendo consecuencias muy graves para el conjunto de la población, afectando a todas las edades y estatus en mayor o menor medida.

La sociedad había cambiado en las últimas décadas de forma vertiginosa debido, en gran parte, a una mayor innovación y uno de los cambios más importantes se había producido en la organización del trabajo, que afecta no sólo al trabajo dentro de las empresas sino, también, el que se realizaba fuera de ellas. La concepción del trabajo y la relación de la persona trabajadora con la organización habían variado sustancialmente al encontrarse plantillas más diversas, con mayor número de mujeres en prácticamente todos los eslabones de la organización y que hacían que las organizaciones tuvieran que resignificarse. Por ello, los manuales de gestión de recursos humanos (RRHH) señalaban que en un mundo competitivo como en el que se vivía se necesitaba de una gestión más eficaz de estos recursos. De ahí, la concepción de las personas trabajadoras de la empresa como recurso valioso e irremplazable otorgue identidad propia a este término. Como ya señala el prólogo de uno de los manuales clásicos más utilizados en las asignaturas y másteres de recursos humanos:

“En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. La estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente –ya sea en el sector industrial o en el sector servicios; en el sector público o en el privado– son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trabajo que reciben es justo, todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad de su servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas, e incluso recursos humanos” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1996: XV)

De ahí, se desprende que la función de recursos humanos no está simplemente en los departamentos de recursos humanos y que va más allá del cambio de sector, de actividad o de tipo de empresa actual (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011). Las estrategia empresarial alineadas con la táctica en recursos humanos debe contar con las exigencias del entorno

(flexibilidad, creatividad y rapidez en la respuesta), la diversidad de la fuerza de trabajo (donde la mayor incorporación de mujeres requiere romper con el techo de cristal, la adversidad al desarrollo profesional de las mujeres y las diferencias generacionales culturales al respecto), la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y las funciones familiares (donde aumenta la proporción de familias donde los dos cónyuges desarrollan carreras profesionales), la carencia de formación, etc. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1996). Según recogen Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011: 91), Potter distinguen tres estadios de avance económico: el primero, basado en factores productivos se establece a partir de los bajos salarios; el segundo estadio, fundado en la inversión, la ventaja competitiva se encuentra en la productividad o eficiencia; y, el tercer estadio, en la capacidad de innovar. Es, este último, el que para estos autores, requiere un cambio de enfoque en la relación entre la persona trabajadora y la organización, que, a diferencias de épocas pasadas, necesita de la superación del estado de confrontación por otro más cooperativo. Las personas esperan una remuneración adecuada a su trabajo: esperan aportar y ser reconocidos; y, por otro lado, la organización necesita que el trabajador del conocimiento se comprometa y es, ese compromiso, el que mejora la competitividad. Siguiendo a Drucker, dicen que “el trabajador del conocimiento es el único factor de producción que permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas competir entre sí” (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011: 91). Sin embargo, apuntan que, siguen existiendo muchos intereses que llevan a ello y, en este sentido, los autores hablan de los dos actores sociales tradicionales, los sindicatos y empresariado.

Pero, entonces, si es necesario esa cooperación ¿Por qué siguen existiendo la confrontación entre estos actores sociales? ¿Por qué la aparente neutralidad del Estado es cada vez menos neutral y, sobre todo, cada vez menos aparente? ¿Quiénes son esos trabajadores del conocimiento que superan ese estado de confrontación? ¿Se puede hablar, también, de mujeres, de trabajadoras de conocimiento? ¿Son conformistas, ingenuas o, sin embargo, se puede decir que, son críticas, rebeldes o inconformistas, personas descontentas (hombres y mujeres) que tienen otra visión de lo que es la empresa y lo que les puede ofrecer? ¿Se puede decir que las trabajadoras de recursos humanos son trabajadoras del conocimiento? ¿Qué supone eso para sus condiciones de trabajo? ¿Y, sus condiciones de vida? ¿Qué es lo que aportan estas mujeres? ¿Son reconocidas sus aportaciones en la organización? ¿Están construyendo una nueva organización? Como se aprecia, son muchos los interrogantes y las respuestas, sin embargo, son complejas necesitando del estudio a través de la sincronía y diacronía, en todas sus dimensiones.

Según los autores anteriores, el coste de sustitución de determinados trabajos y trabajadores es muy elevado y los nuevos trabajadores necesitan tiempo, lo que supone un coste de oportunidad que puede afectar al rendimiento del resto de la cadena, pues es necesario para su buena marcha la creación de relaciones de confianza, el desarrollo de redes o la adquisición de conocimientos específicos. Disertación que parece ingenua vista en un mercado de trabajo globalizado donde todas las apuestas que hacen las empresas y los estados son por abaratar el despido a toda costa, debido a que en el mercado de trabajo concurren muchas personas y, en la actualidad, existe gente suficiente disponible. La posición competitiva para Gómez-Mejía, *et. al* (1996) depende de los costes, calidad y/o capacidades distintas de las personas que están dentro de la empresa. Para ellos, las personas representan uno de los mayores costes de las empresas. De ahí, que para su mayor eficiencia la utilización de los recursos humanos esté determinada por su capacidad de competir en un medio cada vez más competitivo a través de la creación de las capacidades diversas, la flexibilidad en la toma de decisiones pero, también, en la flexiseguridad de las plantillas, el aumento de la temporalidad y la reducción continuas de estas a través de diversas formulas que minan

emocionalmente tanto a los que están dentro como a los que ya están “disponibles” para otra empresa. De ahí, que sea necesario un cambio en la gestión de los recursos humanos hacia la dirección de las personas (Bonache y Cabrera, 2018; Moldes, 2012) para poder hacer frente a las necesidades de las empresas y de las personas que forman parte de ella.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardín (1996) siguen las estrategias empresariales de Potter, Miles y Snow, para identificar las estrategias de recursos humanos. Potter identifica tres tipos de estrategia empresarial: liderazgo en costes reducidos, diferenciación en el producto o servicio visto como único y, por otro, la estrategia de convergencia que se mueven en una estrecha franja entre la reducción de costes y la diferenciación del producto. Mientras que de Miles y Snow toman las estrategias empresariales defensivas (estabilidad y eficacia) y exploradoras (innovadoras) como modelos opuestos que requieren tipos de personas trabajadoras diferentes y políticas de recursos humanos, también, diferentes. Hoy, la dirección estratégica en las empresas necesita cada vez más de esos llamados trabajadores y trabajadoras del conocimiento, de su carácter multidisciplinar, para estudiar y analizar la dirección y adaptación de éstas al entorno, así como de la toma de decisiones. Sin embargo, no hay que olvidar que la dirección estratégica tiene que ser adecuada a las características organizativas, incluidas sus capacidades competitivas diferenciales, como la demanda del producto y las oferta y demanda de la mano de obra. Para Albizu y Villareal (2011), la dirección de empresas ha ido respondiendo a los problemas que iban surgiendo en cada momento y ha ido transformando la organización en diferentes movimientos de internacionalización y externalización, que han necesitado de trabajadores con habilidades y competencias diversas a lo largo del tiempo hasta maximizar e intensificar la necesidad de personal flexible y con capacidad de adaptación a los cambios cada vez más rápidos y requerimientos de la organización. Que han sido propiciadas, como se ha podido ver a lo largo de las últimas décadas, por las numerosas reestructuraciones organizativas, el aumento de las pequeñas empresas externalizadas de las grandes corporaciones y una cultura empresarial cada vez más deficiente. Estructuras organizativas cada vez más planas y una mayor importancia de las alianzas empresariales requieren análisis de flujo de trabajo donde se examine el proceso de cómo el trabajo añade valor añadido a procesos continuos como el desarrollo del producto, el servicio del cliente y el cumplimiento de pedidos a través de una reingeniería del procesos empresarial para obtener mejoras en los costes, calidad y servicio (Gómez-Mejía, *et.al*, 1996)

El paso del empresario burgués emprendedor del siglo XIX, al dirigente asalariado que administra una gran corporación entre 1930 a 1960, al gestor, director y mando intermedios de un capitalismo flexible, globalizado, que se desarrolló a partir de 1990, y que amenaza contra la exclusión y la incertidumbre (Boltanski y Chiapello, 2010), es reflejo de un cambio de políticas en torno a las personas que deja ver esa masculinización en la toma de decisiones, incluso cuando se convierte en masa asalariada. Analizar ese trabajo asalariado masculino -aunque sea para conocer como se realiza la toma de decisiones respecto a las personas- resulta verdaderamente insuficiente (Candela y Piñon, 2012). Por ello, para conocer el papel que pueden ejercer las mujeres de recursos humanos de las denominadas áreas soft, será necesario conocer como se ha producido ese desarrollo en la capa dirigentes, las políticas paternalista desarrolladas en las empresas, las sinergias que aparecen con las políticas públicas que se dedican a la conciliación, igualdad, desarrollo personal y profesional, etc., para vislumbrar esas respuestas a las nuevas y no tan nuevas necesidades de las personas trabajadoras y que pueden estar relacionadas con la llamada *crisis de los cuidados* (Candela y Piñon, 2012)

En las primeras décadas del siglo XX, las teorías clásica y neoclásica de la administración analizaron el crecimiento de la actividad empresarial y la consecución de la eficiencia con base a una dirección por control de resultados a través de **presupuestos anuales y control financiero** de las actividades funcionales a partir de datos históricos. A partir de la mitad de la década de los cuarenta, la relativa estabilidad del entorno y los lentos cambios que se iban produciendo en la economía permitían la planificación a largo plazo a partir de la extrapolación de tendencias, utilizando modelos de regresión y simulación, que permitían a las empresas adaptarse de forma mínimamente adecuada y organizada, mediante la precisión de las consecuencias de las decisiones adoptadas. A mediados de los cincuenta, los cambios se hicieron cada vez más numerosos, las empresas comenzaron a diversificar su actividad en productos y mercados, y, como consecuencia, las estructuras organizativas se volvieron más complejas. La capacidad predictiva es menor por lo que las situaciones sobre las cuales se genera la toma de decisiones es de mayor incertidumbre y es necesario anticiparse al cambio a través de una **planificación estratégica**. Posteriormente, se introduce la llamada propiamente dirección estratégica cuyo interés era crear una ventaja competitiva y la aceptación de la flexibilidad. Ésta incorpora en sus planteamientos las interrelaciones existentes entre los procesos de dirección, estructura de la organización, cultura organizativa y recursos humanos que según Grant supone que:

“la ventaja competitiva de la empresa se ve[a] menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de los recursos y capacidades internos únicos. Los estudios de la concepción de la empresa, basada en los recursos, y de las competencias y capacidades organizativas, ayudaron a desplazar el foco de atención de la dirección estratégica hacia los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos de la empresa” (Albizu y Villareal, 2011:111)

La estrategia será la pauta, un elemento clave en la empresa, que proveniente del campo militar<sup>78</sup>, toma como factores comunes: la competencia y el uso limitado de recursos, la decisión de actuación condicionada por la propia situación y la del oponente, así como, la elaboración de un plan detallado de actuación. En el ámbito de la empresa, la estrategia sería el nexo de unión entre la organización y el entorno, sería “el conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha en una situación de competencia para la consecución de los objetivos que tiene planteados [y que a partir de los setenta ampliaría] al conjunto de actuaciones que, bajo diferentes restricciones y perspectivas, desarrolla una empresa en orden a adaptarse al entorno” (Albizu, *et al.*: 113). Véase Figura 1, anexo III, sobre actuaciones estratégicas.

De ahí que tomen de Minzberg y Waters, la distinción entre las relaciones causa-efecto de la estrategia: la *estrategia deliberada o proyectada*, aquella que adopta la dirección y que es racional, secuencial e intencionada; y la *estrategia emergente o realizada*, aquella que en la práctica sigue la empresa. Y que, como se señala, la estrategia emergente no coincide con la estrategia deliberada, pues “la estrategia se entiende como el nexo de unión entre cuatro factores: los objetivos y valores de la empresa, el entorno sectorial, los recursos y capacidades de la empresa, y su estructura y sistemas de dirección” (Albizu y Villareal, 2011:122). Por ello, que uno de los papeles fundamentales de la dirección estratégica sea comunicar, coordinar y motivar a la organización.

---

<sup>78</sup> Cuyos orígenes podrían ser, entre otros, *El arte de la Guerra* de Sun Tzu y la *Teoría de los Juegos* (Albizu y Villareal, 2011).

La base estratégica sería crear una identidad a partir de los ideales y deseos a largo plazo que determinan los valores, la misión y la visión de la organización. Tener unos objetivos operativos claros y concretos, conocidos por la jerga management por el acrónimo SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable o alcanzable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo). Objetivos que pueden ser de rentabilidad, como aquellos definidos para la obtención del *retorno de la inversión* (ROI) o los vinculados a los objetivos más específicos de la empresa, conocidos como *cuadro de mando integral* (Balanced Scorecard). Y, finalmente, esta estratégicamente se vinculan y coordinan, en los diferentes niveles de la compañía (corporativo, de negocio o funcional, por ejemplo), junto con los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sociales.

La misión y la visión de la empresa, sin embargo, carecen por si solos de la capacidad de compromiso e implicación con las personas trabajadoras. De ahí, que redefinan su finalidad a través del Proyecto de Empresa que suelen materializarse a través de un proyecto director o un proyecto compartido. Este último, logro de acción conjunta por un cambio global cultural y organizativo, de carácter bidireccional y consensuado a través de grupos de trabajo (Albizu y Villareal, 2011). Este proyecto intenta dar sentido al trabajo, comportamientos de la organización y seguridad a las personas trabajadoras de la organización a través de la misión, estrategia y valores que unifican a la empresa y donde las actuaciones de recursos humanos van a ser estratégicas. Para Gómez-Mejía, *et. al* (1996) la productividad depende de la capacidad de las personas empleadas y de su motivación, dada, en su mayor parte, por la calidad de vida en el trabajo que marca su decisión de quedarse en la empresa.

El proceso de dirección estratégica a nivel de empresa –pero, también, a nivel funcional como de recursos humanos o los planes de igualdad de oportunidades de las empresas-, no se rige a través de un diseño único pero existe un amplio consenso en lo referente a las principales fases estratégicas basadas en el método científico y que se resumiría en los siguientes pasos:

- Definición y establecimiento de la misión y visión de la empresa: establecimiento del campo de actuación (definición del negocio) y propósitos (misión y visión)
- Análisis estratégico: realización de un diagnóstico que señale, tanto interna como externamente (entorno), las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la organización.
- Establecimiento de objetivos: que supondrán una guía para la organización.
- Formulación estratégica: sopesa, evalúa y selecciona diferentes estrategias o actuaciones a realizar y que quedarían resumidas en una.
- Implantación estratégica: planificación y/o formulación de la estrategia.
- Y, por último, el control estratégico: que se retroalimenta de la evaluación del proceso, del cumplimiento de los objetivos y de su apropiación en un contexto de mejora continua.

Algunas de las opciones estratégicas de recursos humanos dependen, fundamentalmente, de aquellas que tenga disponibles y su combinación. Entre estas opciones se pueden encontrar las capacidad de organización de las tareas; el reclutamiento, selección y socialización de las personas trabajadoras para tener a las personas más adecuada no sólo en la empresa sino, también, en el puesto adecuado en el momento adecuado; el cese de trabajadores tanto voluntaria como involuntaria y la creación de incentivos, congelación de contrataciones, compromisos post cese, etc.; evaluación del rendimiento; formación y desarrollo de la carrera profesional; retribución (fijas, variables...); derecho de las personas empleadas (disciplina, protección, procedimientos, etc.); relaciones laborales (comunicación,

sindicatos, gestión internacional (cultura común, expatriados, políticas comunes), etc. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardyn, 1996)

En este plano de consenso, sin embargo son los cambios económicos los que condicionan con mayor intensidad la gestión de los recursos humanos de las empresas. La internacionalización de la actividad empresarial, la terciarización de la economía, la diferencia y desarrollo de la demanda cambiante de consumo y los tipos de consumidor, la aparición de los sucesivos cambios en el orden económico internacional y, sobre todo, son los cambios sociales que son los que afectan realmente a las funciones de recursos humanos (Albizu y Basterretxea, 2011). Los cambios demográficos y culturales, afectan cuantitativa y cualitativamente al mercado de trabajo donde se desenvuelve la empresa y condiciona las políticas a seguir por lo que las organizaciones empresariales tienen más a dirigirse hacia la dirección de las personas que a la pura gestión como recursos.

Por otro lado, los cambios tecnológicos se producen con mayor intensidad que en épocas pasadas, aumentando, a su vez, los empleos basados en el conocimiento, la actividad intelectual y la necesidad de aprendizaje, de reciclaje continuo y/o actualización de contenidos. Mientras que, los cambios políticos y legales intensifican la actividad jurídico-administrativa de las organizaciones que tienen que operar con normativas de diferentes niveles de la administración, ámbitos territoriales, comunitarios y extracomunitarios; y, los diferentes ámbitos del derecho laboral como la seguridad y salud laboral, el tiempo de trabajo, la regulación de la fuerza de trabajo, la participación en la empresa, la igualdad de oportunidades, reforma de las pensiones, la calidad de vida laboral, etc. y que cambian según la época y el país. Los cambios organizativos, que se producen como efecto de esos cambios del entorno y el reforzamiento de los niveles internos de competitividad, complejizan la función de los recursos humanos. La tendencia a implantar estructuras de proceso o actividades secuenciales en la que participan diferentes recursos (materiales, personas, equipamiento, etc.), frente a la estructura funcional anterior, genera organizaciones con estructuras más planas donde se requiere una coordinación horizontal. La estructuración del trabajo por procesos o reingeniería de procesos tiene que ver con el rediseño radical de los procesos de negocio y/o programas para alcanzar mejoras importantes en la ejecución, reducción de costes, calidad, servicio y rapidez: programas de calidad para la mejora de la satisfacción del cliente y la creación de indicadores de seguimiento como objetivos de los resultados (Albizu y Basterretxea, 2011).

De ahí, que el principal reto de las organizaciones sea el cambio cultural que precisa – según la lecturas del management- sostener directivos y directivas con capacidad de liderazgo y personas trabajadoras polivalentes con competencias en el trabajo en equipo que las haga responsables, en mayor o menor medida de las diferentes tareas y actividades a desarrollar, así como de control (Albizu y Basterretxea, 2011). La reducción de niveles jerárquicos en las empresas supone una simplificación de la administración de personal, sistemas de trabajos más participativos, mejora en la comunicación interna, así como, diagnósticos y planificaciones de las necesidades formativas, sistemas retributivos y de desarrollo, que, como se ha apuntado anteriormente, tienen que dar respuesta cada vez con mayor rapidez a la organización debido, entre otros, a esos cambios sociales, económicos, jurídicos y tecnológicos de los que se ha hablado anteriormente. Cambios sociales dados por el desarrollo demográfico y el mercado de trabajo como se verá en el siguiente apartado, pero que como este enfoque del management promueve, o no, la desigualdad de género, encauzará sí está implícita una visión patriarcal que haga que quién desempeñe el puesto de recursos humanos tenga que reelaborar estrategias discriminatorias o si más bien no hay nada de esto en el planeamiento del nuevo management y existen sólo indirectamente a través de la

exigencia de actuaciones como la disponibilidad, la flexibilidad, etc., en un territorio como el madrileño y en un contexto cada vez más globalizado, que hace que sólo promocionen los trabajadores hombres que puedan cumplir con esos requerimientos.

### ***1. Evolución del mercado de trabajo: división sexual del trabajo y empleo femenino***

Los cambios sociales afectan, en gran medida, a las funciones de recursos humanos. Los cambios demográficos y culturales, perturban cuantitativa y cualitativamente al mercado de trabajo donde se desenvuelve la empresa provocando tendencias interseccionales donde es necesario gestionar plantillas más diversificadas: sexo, género, edad, etnia, religión, raza, etc. La crisis ha provocado que se esté comenzando a gestionar plantillas en edad más homogénea y avanzada, con menor afluencia de los trabajadores locales a los mercados externos de trabajo, aumento de las cualificaciones y expectativas respecto a las condiciones laborales (Albizu y Basterretxea, 2011), al mismo tiempo que existe más diversidad y pauperización de las condiciones de trabajo en una parte de la plantilla y que, al mismo tiempo, permite una cierta rotación en la empresa.

El incremento en la edad de jubilación acentúa esta tendencia, que parte en los países occidentales desde 2008 como respuesta a la crisis económica. En países con un mercado de trabajo dual, como es el caso español, las empresas han respondido en periodos de crisis con el despido del personal cuyo despido es barato y que generalmente eran más jóvenes: eventuales y personas empleadas con menor antigüedad como son los jóvenes, las mujeres y, sobre todo, las mujeres jóvenes (Marugan y Díaz, 2014). Este envejecimiento de la plantilla implica afrontar planes de carrera, planes de formación para evitar la obsolescencia de la plantilla, planificación de jubilaciones y prejubilaciones, aumento de los costes sociales y “absentismo” motivado por problemas de salud, etc. (Albizu y Basterretxea, 2011). Además, las diferencias generacionales de la plantilla pueden provocar desigualdades culturales importantes de los que es la empresa, el empleo, la retribución, el uso de las nuevas tecnologías, la conciliación y los beneficios sociales, etc<sup>79</sup>.

Plantilla más diversificada, que en el caso de España ha sido especialmente acelerado por la incorporación masiva de la mujer a partir de la década de los ochenta y, posteriormente, la inmigración que hace de la gestión de la diversidad un aspecto clave en cuanto a la información, acogimiento, sanciones, formación, etc., que intenten mitigar o evitar posibles discriminaciones de género, orientación sexual, discapacidad, edad, religión, etnia, etc, para “capitalizar la diversidad laboral y [...] conseguir atraer y conservar el capital intelectual necesario para el éxito futuro” (Albizu y Basterretxea, 2011: 49) en un territorio y contexto como el madrileño donde existe esa diversidad (cualificada o sin cualificar), sobre todo en términos de género.

---

<sup>79</sup> Albizu y Basterretxea (2011), destacan lo que han llamado la revolución laboral de la “generación Y”. Hijos deseados y queridos, son alegres, energéticos y seguros de sí mismo. Nacidos entre 1978 y 1989, son creativos, flexibles y celosos de su tiempo. Son la generación de las nuevas tecnologías, los másteres y la conciliación. “Pero, estos chicos, que no tienen la necesidad de trabajar porque en casa lo tienen todo, odian las jornadas interminables porque quieren controlar su tiempo y no perderse todas esas actividades que han estado realizando desde niños. rechazan empleos que exigen sacrificio y compromiso excesivo y disfrutan con el camino” (2011: 45). Sin embargo, esto contrasta con la última encuesta realizada por Ayuda contra la drogadicción (datos del 2013) donde se destaca que los jóvenes aceptarían cualquier cosa, en cualquier sitio. Véase, <http://www.diariodeburgos.es/noticia/Z8AD8A2CB-EFE7-F7D5-99F4054FFA0DA64F/20140811/mercado/laboral/ignora> [consultado 27/08/2014]



### *1.1. Dinámica demográfica de la Comunidad de Madrid*<sup>80</sup>

Según cifras provisionales del Padrón Continuo 2014, la Comunidad de Madrid pasó a tener una población de 5.372.000 en el año 2001, a 6.489.680 personas en 2011, para posteriormente, en el año 2014, tener 6.488.270 personas. Por otro lado, si tomamos datos del conjunto del país, España en 2001 contaba con una población de 41.116.840 personas, 47.190.493 en el año 2011 y 47.190.490 personas en 2014. Como se puede apreciar, tanto en la comunidad como en España, la variación es positiva para el periodo 2001-2011, periodo con el que coinciden los censos de población, 20,81% y 14,77%, respectivamente. A diferencia del periodo 2011-2014 donde se produce un estancamiento que vislumbra una leve disminución de la población total de -0,02% y 0,00%. Dinámica poblacional que para el periodo investigado 2007-2013, como se aprecia en la tabla que se presenta a continuación, en cómputo global se percibe este estancamiento de la población aunque exista un ligero aumento de la población a nivel regional (0,09%) que, sin embargo, se invierte a nivel estatal (-0,13). Y que se detalla en datos absolutos para los dos sexos en la tabla I del anexo III.

En el año 2013, el corte poblacional dibuja una pirámide en la Comunidad de Madrid tipo (véase gráfico 1, anexo III) donde sigue siendo evidente, en líneas generales, los efectos del Baby Boom español, la mayor longevidad de las mujeres respecto a los hombres y la reducción de la natalidad que lógicamente tendrán efectos también en el mercado de trabajo, igual que en otras variables como se irá viendo a lo largo de este apartado y que tendrán repercusiones, también, en el mercado laboral, así como en las necesidades de la población y de las empresas.

Esos tres hitos que se han remarcado se aprecian en la evolución de la población, que se muestra en el gráfico 3 (ver anexo), y que en términos de crecimiento relativo en los últimos años ha sido prácticamente imperceptible a diferencia del alto crecimiento producido en los últimos cuarenta años en la Comunidad de Madrid debido al éxodo migratorio del campo a la ciudad, sobre todo, a la capital; y la mayor natalidad de las parejas que llegaron a la comunidad en la década de los sesenta y setenta. Dicho de otra manera, la Comunidad de Madrid ha tenido a lo largo de los últimos ciento cincuenta años aproximadamente, un crecimiento sustentado en los componentes básicos de toda expansión demográfica: el flujo migratorio recibido y el crecimiento natural inducido de las poblaciones. Dos factores que al producirse simultáneamente, se retroalimenta y conlleva altas tasas de crecimiento.

Tasas de evolución de la población que, como se ha dicho, se ha mantenido constante en estos últimos ciento cincuenta años, donde los primeros cien años hubo un crecimiento en términos generales contenido y que tuvo su explosión en los últimos 50 años. De los cuales, de los últimos diez años analizados en la tabla 2 (ver anexo III), en los últimos tres se ha

---

<sup>80</sup> Este apartado en cierta medida, también, ha formado parte de una investigación que se ha realizado junto a Begoña Marugan. La investigación se diseñó con el objetivo de conocer el trabajo que realiza la mujer madrileña desde 2007, comienzo de la crisis, hasta finales de 2014 (Marugan y Díaz, 2014). Las dos investigaciones se han retroalimentado una de otra, por lo que este apartado cuenta con grandes aportaciones de esa investigación, así como aportaciones \_más del orden de lo cualitativo\_ de otras investigaciones que actualmente se están desarrollando dentro del grupo de investigación Charles Babbage en la Comunidad de Madrid y cuyo proyecto se ha denominado RETROCRISIS. *Retos y alternativas a la precarización del trabajo y la vida en la crisis actual (2005-2014)*, referencia CSO2013-43666-R, dirigida por Juan José Castillo y Pablo López Calle.

entrado en una tendencia de retraimiento, en su mayor parte, por la vuelta de la población inmigrante a sus respectivos países.

Esa evolución de la población ha sido diferente según los municipios de la zona norte y sur, así como de las coronas metropolitanas. Siendo los municipios del sur de la primera y, posteriormente, segunda corona metropolitanas (Alcorcón, Fuenlabrada, Getafe, Leganés, Móstoles, Parla y Pinto, entre otros), más poblados que los del norte (Alcobendas, San Sebastián de los Reyes, Tres Cantos, etc.) y noroeste (Las Rozas, Majadahonda, etc.) lo que ha conllevado un desarrollo y diseño urbanístico diferente, con más o menos zonas residenciales, más amplias o verticales, con viviendas más baratas o caras según la zona y áreas empresariales e industriales más o menos acotadas y, en consecuencia, más o menos contaminantes según la zona. Urbanismo que, desde la perspectiva de género, incide en el grado de satisfacción de las personas y, por tanto, en la dinámica de la población y su morfología pues el alto precio de las viviendas desplaza a la población joven desvinculándola de sus redes familiares, hacía zonas con viviendas más baratas, creando nuevas necesidades que sobre todo inciden en las mujeres<sup>81</sup> por la asunción de roles, el tipo de transporte y servicios públicos que utilizan preferentemente, etc.

A ese crecimiento relativo de las coronas metropolitanas (ver mapa 2, en anexo III), hay que unirles el nacimiento de descendientes de aquellos que a mediados del siglo XX protagonizaron el éxodo rural hacia la capital y que se establecieron en la periferia. Este fenómeno fue mayor en la zona sur que en la zona norte y la población de referencia, también, fue diferente: en la zona sur metropolitana madrileña, las personas que se asentaban procedían de la zona sur y sur-este del país; mientras que, en la zona norte, se asentaron personas procedentes del norte y centro del país. Diferencias, entre otras, por edades, costumbres, rentas, entre otras que, en definitiva, perfilan una morfología de población diferente según las zonas y el trasvase de población de una corona a otra que inciden en la calidad de vida de las mismas y, sobre todo, de las mujeres.

## *1.2. El mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid*

El crecimiento demográfico en las últimas cuatro décadas se ha nutrido básicamente de los jóvenes matrimonios de las clases medias trabajadoras madrileñas aunque también de la población inmigrante extranjera que en los últimos años ha llegado a la región, lo que conlleva una desigualdad en la renta per cápita según el tipo de las familias residentes.

Según datos del instituto Nacional de Estadística, el Producto Interior Bruto nominal por habitante en 2013, de la Comunidad de Madrid es de 28.915 euros. Por encima de la media nacional que fue de 22.279 euros. La Comunidad está, sin embargo, por detrás del País Vasco que registró el mayor valor, con 29.959 euros por habitante y antes que la Comunidad Foral de Navarra con 28.358 euros. Mientras que, al final de la tabla, se encuentran Extremadura (15.026 euros por habitante), la ciudad autónoma de Melilla (16.426 euros) y Andalucía (16.666 euros). En concreto, en la Comunidad de Madrid la variación de la renta per capita es negativa con un -5,20% del año 2007, con 30.500 euros, a 2013, que fue 28.915 euros. Véase mapas 2 y 3 y gráficos 3 y 4 en anexo III. La renta per cápita determina la razón

---

<sup>81</sup> Véase para un análisis más detallado sobre los municipios de la corona noroeste, *Interdependencias territoriales en materia de empleo y desarrollo económico. Indicadores*, INICIATIVA EQUAL PROYECTO INSERPACT, Consorcio Corona Noroeste, LiLLY, Indra, FGUAM, UGT y Comisiones Obreras. Junio 2006-Junio 2007.

por la que los miembros en edad laboral están o no condicionados a la hora de buscar trabajo o buscar mayores oportunidades dentro de la localidad, la región, el resto del país o, incluso, fuera de él. De ahí, que sea importante tenerlo en cuenta en esta investigación pues condicionan la reproducción de la desigualdad, sobre todo cuando se trata en términos de género como se ha visto en el capítulo anterior y que están fuertemente condicionadas por las políticas empresariales como se verá principalmente en el siguiente capítulo a través de las mujeres de recursos humanos entrevistadas.

La tasa de actividad por sexos media anual (ver tabla 3, anexo III) muestra que en la Comunidad de Madrid, como en años anteriores y desde la década de los ochenta, han sido las mujeres quienes han protagonizado el crecimiento de estos seis últimos años analizados. Crecimiento que, sin embargo, es menor que en el resto del país. El mayor número de mujeres que se incorporan a la actividad es el reflejo del cambio de actitud respecto al acceso y permanencia en el mercado de trabajo: por un lado, las que han tenido una ocupación no han tenido que abandonar su empleo en la medida que lo han realizado generaciones anteriores cuando contraían matrimonio o cuando pasaron a tener descendencia; y, por otro lado, buena parte de las mujeres que salieron del mercado de trabajo, la mayor parte por los motivos anteriores, están retornando el mercado laboral.

Por rangos de edad, las tasas de actividad más altas se encuentran entre las mujeres menores de 25 años. A partir de ese momento, bajan y se aceleran a partir de los 35 años. Edad a partir de la cual confluyen pautas de comportamientos tradicionales, con las pocas ayudas a las familias y la dificultad de conciliación de la vida laboral y familiar.

En cuanto a la tasa de ocupación media anual (tabla 4 en anexo III), ha bajado del año 2013 respecto al 2007, aunque ha decrecido menos entre las mujeres que entre los hombres y menos a nivel nacional que en la comunidad. Para la Comunidad de Madrid, la tasa de ocupación para ambos sexos es de -11,76 puntos, -16,80 puntos para hombres y, mucho más baja la reducción de la tasa entre las mujeres, -6,75 puntos para las mujeres que prácticamente reducen la tasa de ocupación del 2007 al 2013 en 10 puntos respecto a los hombres.

A pesar del aumento de la población en edad de trabajar existente en líneas generales, dentro del total de personas activas un aumento discreto que es liderado por las mujeres, que disminuyen, tanto a nivel regional como nacional, dentro de los inactivos (ver tabla 5, anexo III). En el año 2013 respecto al 2007, el número de personas ocupada ha disminuido tanto a nivel regional (-16%), como nacional (-22%), disminución de la población ocupada que sobre todo se aprecia entre los hombres (-31% y 24%, respectivamente). En cuanto al número de parados, el porcentaje de personas que se encuentra en esta situación aumenta respecto al año 2007, también ese aumento de las personas que se encuentran en desempleo está liderado por los hombres.

Las personas ocupadas, como es fácil de elucidar, no siempre residen y trabajan en el mismo municipio lo que conlleva diferentes problemas a la hora de su movilidad<sup>82</sup>, de “hacer ciudad”<sup>83</sup> (ver tabla 6, anexo III) y, sobre todo, problemas en las condiciones de trabajo y vida de las personas que se dan por dichas causas. Según el Consorcio Regional de

---

<sup>82</sup> Véase, por ejemplo, los datos de movilidad que da en sus diferentes informes el Consorcio Regional de Transportes.

<sup>83</sup> Problemas que se están planteando, por ejemplo, en la revisión del Plan General Urbanístico de Madrid.

Transporte (CRT, informe, en línea), en la región el sistema de transporte público de la Comunidad de Madrid durante el año 2011 fue utilizado por 1.495,7 millones de viajeros. Esta cifra supone un incremento del 0,87 por ciento respecto a los resultados del ejercicio anterior. Según datos del Consorcio Regional de Transportes, en la Comunidad de Madrid la distribución territorial de la población mantiene la tendencia de años anteriores de desplazamiento hacia las zonas metropolitanas, dándose la circunstancia de que en 2012 por primera vez el municipio de Madrid alberga una cantidad de residentes inferior a la del resto de la Comunidad. Las diferencias en la densidad de la población entre los diferentes ámbitos territoriales y el progresivo rejuvenecimiento de la población en las zonas más alejadas de la capital hacen que aumenten el número de desplazamientos diarios, la mayoría de lunes a viernes, debido a motivos de trabajo, así como el tiempo dedicados a estos desplazamientos por la mayor distancia recorrida.

Sin embargo, no hay que olvidar como indica el informe 2012, la importancia del impacto de la crisis, el descenso de la población inmigrante, la reducción de la tasa de actividad, el aumento del desempleo y el descenso del PIB per capita, confirma la reducción de la demanda de transporte público evidenciado por el deterioro de la actividad económica y, por tanto, la reducción del número de efectivos. Hecho que es significativo, también en términos de género, pues como indican Rodríguez Moya y García Palomares (2012) en su análisis del desplazamiento por género en la Comunidad de Madrid, aunque la media del desplazamiento entre hombres y mujeres se encuentra entre 20 y 30 minutos en la movilidad cotidiana, el medio de transporte utilizado difiere, mientras los hombres hacen un uso más intensivo del coche, las mujeres hacen los desplazamientos más andando y en transporte público pero, además, a esto hay que añadir que los desplazamientos de las mujeres son más diversificados y complejos (colegio, trabajo, estudios, compras...), entrelazando unos lugares con otros a diferencia de la linealidad residencia-trabajo habitual de muchos hombres y que aparece entre nuestras entrevistadas donde, también, se vislumbra un cierto reparto de las tareas que complejiza la movilidad de estos commuters.

Según la población vinculada del Censo de Población y Vivienda 2011 para municipios de más de 10.000 habitantes, sólo el 18,65 por ciento de la población reside y trabajan en el mismo municipio (ver tabla 7 en anexo III), aunque las preferencias de los ciudadanos y ciudadanas sea la de trabajar en el municipio donde residen para tener una mayor calidad de vida. El desarrollo de la actividad económica en la región y su intensificación en el sector servicios genera un cambio importante en la morfología de la estructura de la actividad de sus empresas (tabla 8 en anexo III). La terciarización de la actividad genera, además, cambios importantes en la estructura de las ocupaciones donde hay una mayor permeabilización de las mujeres que en otras actividades.

Respecto al paro (anexo III, tabla 9), como se ha ido indicando, el número de parados ha ido creciendo en la Comunidad de Madrid. La tasa de paro media en el año 2013 sigue siendo mayor entre las mujeres que entre los hombres y muy superior en el año 2013 que en 2007, aunque para este periodo ha crecido más entre los hombres que entre las mujeres. El periodo analizado es un momento de crecimiento del desempleo (ver gráfico 5, anexo III) en la población, tras años de reducción de desempleo tanto a nivel nacional como a nivel regional. Este aumento del desempleo ha sido favorecido por las facilidades legislativas en la contratación y el despido, no hay que olvidar que la reducción del desempleo de periodos anteriores ha sido sustentada por una mayor precarización de la contratación, con un aumento de los contratos temporales que son los que han sufrido, en mayor medida, el desempleo en estos últimos seis años.

Respecto a la contratación (ver anexo III tabla 10), destaca la contratación temporal que sigue siendo el principal tipo de contrato en el año 2013 tanto en hombres como en mujeres. Y, aunque son las mujeres en relación a los hombres, las que tienen en mayor medida un contrato indefinido desde el comienzo (0,64). Sin embargo, son los hombres los que en mayor proporción convierten un contrato temporal en indefinido (0,28). El deterioro de las condiciones de empleo perjudica aún más a las mujeres ya que el aumento de horas de jornadas de trabajo dificulta la conciliación de las tareas domésticas, que siguen asignadas a las mujeres, con un empleo. Además, ya de por sí las mujeres de la comunidad de Madrid tiene una brecha salarial con los hombres de un 27,5%. Según los datos del Informe de "Situación socio-laboral de las trabajadoras madrileñas" de CCOO (2014), la brecha salarial entre mujeres y hombres es de 7.750 euros anuales por trabajo de igual valor, de modo que las mujeres tendrían que trabajar 81 días más para alcanzar el mismo salario.

Volviendo al análisis del paro, por rango de edad (tabla 11 en anexo III), la estructura del desempleo marca una simetría respecto a la media, la mediana y la moda como describe un fenómeno correlacionar sociológico como es el desempleo, perfilando una curva de Gauss o normal donde los rangos de mayor madurez laboral son los que soportan mayor nivel de desempleo. Sin embargo, el nivel de desempleo por edad (tabla 12 en anexo III) está tomando niveles muy peligrosos entre los mayores de 45 años, tanto a nivel nacional como regional, sobrepasando el 30% de las personas que se encuentran desempleadas.

Por último hay que señalar, otros colectivos peligros como son las personas que no tienen experiencia y buscan su primer empleo y/o las personas que han dejado su último empleo hace más de un año, éstas casi llegan al 60% de las personas desempleadas, un aumento del más del 26% en los últimos seis años tanto a nivel nacional como en la Comunidad de Madrid, tal como se aprecia en la tabla 12 que aparece en el anexo III.

Con estos datos se puede vislumbrar cuál es el contexto en el que el management de recursos humanos está inserto, las condiciones en las que se puede incorporar la mujer – también, la mujer de recursos humanos-, los cambios en la estructura familiar, etc., ya sea del lado de la inclinación al empleo de la Fuerza de Trabajo en general, como por ejemplo, los condicionantes, la factibilidad, etc., de las políticas de recursos humanos en las empresas.

## ***2. Dirección y gestión de recursos humanos en la empresa neocapitalista***

Como se ha comentado anteriormente, la terciarización de la economía es uno de los retos de la función de los recursos humanos que junto a la pérdida de peso del sector productivo ha hecho que la demanda de los trabajadores en la organización cambie. Diferenciar el producto del servicio de los empleados que lo prestan resulta difícil para los clientes, el coste de los servicios depende en parte del capítulo de personal y, por tanto, mejorar los resultados, la productividad y la rentabilidad, dependen de la gestión eficiente de las personas.

La captación, satisfacción y fidelización de la clientela se realiza, principalmente, a través de personas que proporcionan el servicio y esto puede aportar características, aumentar el valor añadido o causar contrariedades, resultado de la gestión de los recursos humanos y, concretamente, de la flexibilidad laboral. Las habilidades interpersonales y la comunicación de las personas que trabajan dentro de las organizaciones en el sector servicios tienen más importancia que las habilidades y destrezas manuales, por lo que las personas deben de estar

capacitadas y ser flexibles para manejar los múltiples problemas que están relacionados con el servicio y la relación con el cliente.

La flexibilidad empresarial entendida como “la capacidad general de adaptación de la empresa que le permite afrontar los cambios necesarios en orden a mantener o mejorar su situación competitiva” (Albizu y Basterretxea, 2011: 56) parte para los y las profesionales de recursos humanos de tres pilares: la flexibilidad económica (dependiente de los mercados), flexibilidad productiva / servicio (adaptación de estos sin recurrir a los altos costes de tiempo, rendimiento, calidad, etc.) y flexibilidad laboral (relacionado con las personas y la organización del trabajo). La gestión de esta última busca la consecución simultánea de flexibilidad laboral numérica, funcional y financiera: número adecuado de personas empleadas en la organización (horas contratadas) con contrataciones que favorecen la entrada y salida de los trabajadores para reducir costes y, también, que a largo plazo la empresa pueda apostar por la negociación de los representantes de los trabajadores, la comunicación interna, la corresponsabilidad de la plantilla y la utilización de formulas como el horario variable, la semana reducida, el trabajo por equipos, computo anual de horas de trabajo, banco de horas y, gestión de licencias y descansos, etc.; la flexibilidad funcional busca permitir a la empresa ubicar a los trabajadores en las actividades y tareas que se requieran; y la flexibilidad laboral financiera aunar la variación de costes laborales por el ajuste de los contratos y las horas trabajadas, con una estructura salarial más relacionada con el desempeño y los resultados obtenidos por la organización. Este tipo de organización requiere la existencia o la desaparición de parte de la intervención del Estado, sobre todo de lo que confiere al Estado de Bienestar para tener éxito dentro del sistema capitalista y que ahora, dentro del incipiente tardo capitalista, necesita de las políticas neoliberales para mermar los derechos laborales conseguidos por la población trabajadora para su propio y único beneficio.

## *2.1. Antecedentes. Del paternalismo industrial a las políticas de igualdad del llamado “neutral” Estado de Bienestar*

De forma resumida, hay que recordar que como institución social, el empleo a través de la política -entendida como ejercicio de la toma de decisiones-, la iniciativa privada y los diferentes agentes sociales son mecanismos que inciden en la Fuerza de Trabajo, es decir, en la regulación, gestión y organización de la población. El ámbito de estas políticas se puede encontrar en la comunidad (movimientos sociales, familia...), poderes públicos (agentes políticos, ciudadanía...) y empresa (actores sociales). Y, el marco donde se circunscriben, se centra en las políticas económicas, como la evolución cuantitativa del empleo, la política de empleo, que se esgrime en la calidad del mismo y los colectivos beneficiados, y las políticas sociales como los salarios indirectos y los derechos sociales (véase anexo IV).

Sin embargo, para analizar la evolución de las condiciones de trabajo asalariado es necesario entender el cambio en el significado del trabajo en el capitalismo, así como qué es lo que se entiende por empleo. De este modo, en el capitalismo actual el trabajo se interpreta como empleo, a través de una relación contractual, una función mercantil donde la Fuerza de Trabajo se convierte en mercancía; y, donde el trabajo doméstico es infravalorado. El trabajo, como valoración productiva y rentable, se circunscribe en la maximización de la mercancía, ajustada a normas sociales debido a su dimensión pública. De esta manera, se pueda apreciar que dentro de las condiciones de trabajo asalariado se encuentran la suma de dos planos, las condiciones de empleo y las condiciones de trabajo.

La norma social de empleo, como empleo de referencia socialmente aceptado en una sociedad y época determinada y su protección sociolaboral del trabajo asalariado, que sigue la filosofía del Informe Beveridge de 1942, y que incluye no sólo la tutela jurídico-social de los trabajadores y trabajadoras disponibles para su etapa de empleado (salarios, tiempo de trabajo, estabilidad, etc...), sino, también, de sus periodos de no ocupación o no disponibilidad (desempleo, jubilación, bajas por enfermedad, etc. Protegiendo su condición de ciudadanía a lo largo de la vida en base a la condición social de trabajo asalariado.

La norma social de empleo ha ido cambiando a lo largo del tiempo, por la influencia de los sujetos sociales e instituciones sociales, el resultado del conflicto y el consenso entre ellos. Norma de empleo que, es importante entender, están reguladas sociopolíticamente (Carlos Prieto, 1999). En los últimos 25 años, la norma social de empleo se ha segmentado en diversas formulas de empleo, transformando lo considerado como “aceptable” en la época anterior. En la época actual, como se ha visto cuantitativamente al comienzo de este apartado, desde 2008 asistimos a un nuevo cambio en la norma social de empleo que se ha traducido cualitativamente en: trabajadores y trabajadoras más empobrecidos, empleo a tiempo parcial, pérdida de poder adquisitivo, altas tasas de paro, desplazamiento de la negociación colectiva y, también, en una mayor soledad del trabajador (Castillo, 2008) y una mayor invasión del trabajo en la vida (Castillo, 2012).

Siguiendo a Carlos Castillo y Jorge García (2001), se podría decir que existen tres dimensiones de la realidad sociolaboral: socialización e institucionalización de la reproducción social, regulación de las condiciones de empleo y, por último, la gestión y diseño de la organización del trabajo. Cada una de estas dimensiones tiene unos instrumentos de intervención que condicionan la Fuerza de Trabajo. Respectivamente, el sistema educativo, la familia, las normas y políticas sociales, así como el sistema político se diseñan para obtener fuerza de trabajo disponible. La legislación laboral, las políticas de empleo, la negociación colectiva y la contratación, garantizan la empleabilidad de esa fuerza de trabajo. Mientras que, por último, las políticas salariales, la organización del trabajo y el diseño del sistema de producción producen la adaptabilidad de ésta<sup>84</sup>. En definitiva, esto es lo que resumiría las relaciones laborales y salariales existentes actuales, pero toda acción contiene su reacción o dicho de otra manera la resistencia que los trabajadores ejercieron para mejorar sus condiciones laborales y salariales y que han ido quedando formalizadas en el Estatuto de los Trabajadores y en los diferentes convenios colectivos están quedando contrarrestada con políticas neoliberales que rompen con esas garantías.

El contexto general de crisis, siguiendo a Gregorio Rodríguez Cabrero (2013<sup>85</sup>, 2014<sup>86</sup>) tiene como naturaleza la crisis económica y financiera cuyos impactos sociales se hunden en el modelo neoliberal. La raíces de la crisis se pueden encontrar en el modelo de crecimiento económico neoliberal del capitalismo financiero que irá desde 1989 a 2008, y que se reforzaría desde el año 2010 en adelante. Un modelo que veía en el mercado la solución y en el Estado un problema.

---

<sup>84</sup> Con este resumen esquemático, Daniel Albarracín explicaba las relaciones laborales y salariales actuales que durante su breve estancia en la Universidad Complutense de Madrid

<sup>85</sup> Véase: Encuentro internacional sobre jóvenes y precariedad. FUHEM Ecosocial. Madrid, 24 y 25 de octubre <http://www.fuhem.es/ecosocial/noticias.aspx?v=9610&n=0> [visto en octubre 2014]

<sup>86</sup> Véase: Crisis y futuro del Estado de Bienestar en España, Italia y Portugal. 5 y 6 de junio de 2014. Universidad de Oviedo <http://www.youtube.com/watch?v=M1fK7dMUow> [visto en octubre 2014]

<sup>86</sup> Véase: Crisis y futuro del Estado de Bienestar en España, Italia y Portugal. 5 y 6 de junio de 2014. Universidad de Oviedo <http://www.youtube.com/watch?v=M1fK7dMUow> [visto en octubre 2014]

Para Rodríguez Cabrero, esta economía basada en la financiación y la maximización bursátil y especulativa, se sustentan en mercados desregulados y la fragmentación del mercado laboral, desde una dimensión económica; la reducción del papel y las funciones del Estado y potenciación del mercado, desde una dimensión política; la inseguridad en el empleo, aumento de las desigualdades de renta, así como, la vulnerabilidad y exclusión social, desde el análisis de la dimensión social; y, por último, el dogma del libre mercado y de la responsabilidad individual frente al riesgo, como dimensión ideológica.

Dicho de otra manera, continua, la explosión de la crisis dada por el estallido de la burbuja o del keynesianismo crediticio, dada en su mayor parte por la burbuja inmobiliaria, la intervención de los gobiernos socializando pérdidas del sistema financiero, el endeudamiento del Estado y la necesidad de financiación de las Administraciones Públicas, como exigencia del mercado financiero, que busca la reducción del gasto público, la reforma laboral y la reforma del sistema público de pensiones, tiene graves consecuencias sociales: a corto plazo, han sido la contención y reducción del gasto social, el incremento del gasto privado y refuerzo de la gestión mercantil, así como el aumento de las desigualdades y de la vulnerabilidad social. Mientras que, a medio y largo plazo, las consecuencias, llevarán a un cambio en el *status quo* de Estado de Bienestar, con modelo mixtos privado-públicos con menor peso del Estado y la consiguiente deriva hacia el Estado Asistencial.

#### 2.1.1. Prácticas paternalistas estatales en la génesis y evolución del tardo-capitalismo español

El modelo historio de la Reforma Social española hasta el año 2008, para Rodríguez Cabrera (2013) se produce en tres grandes periodos, desde su consumación al desarrollo de la reforma social. De 1960 a 1976, cuyo objetivo estratégico sería la modernización del capitalismo y norma de consumo, sobre todo a partir de 1963, cuyos problemas centrales en la política social era la extensión y racionalización de la Seguridad Social, así como, la gestión de la Fuerza de Trabajo, a través de la dictadura política, la priorización de la acumulación y la debilidad de la sociedad civil. Entre 1977 y 1995, la institucionalización del estado de Bienestar subordinado a la modernización neocapitalista produce una universalización incompleta de derechos sociales y baja intensidad protectora que condicionan el proceso de transición, la reconversión industrial y la fragmentación obrera, aditivo, del liberalismo social. Que llevaría, entre 1996 al 2008, al objetivo de la europeización de las políticas sociales que llevó a la neoliberalización con la Estrategia 2000, que acentuó la exclusión sociolabotal, los desequilibrios territoriales y el aumento de la privatización que condicionan las reformas sociales a través de la coordinación de políticas de patrimonialización de un segmento de las clases medias y la consiguiente alteración del pacto implícito entre el Mercosur y la contabilidad integral como fundamentalismo liberal.

El Estado de Bienestar en España y el impacto de la crisis, según Rodríguez Cabrera (2013), debe ser analizada desde la naturaleza institucional del modelo del Estado de Bienestar en España (1977-2013). Desde la vertiente del *gasto social* se ha producido una universalización incompleta de servicios y prestaciones económicas junto con privatizaciones selectivas y desiguales en servicios públicos, así como dificultades institucionales de coordinación. Por otro lado, se ha producido una baja intensidad protectora; una limitada capacidad para reducir las tasas de pobreza relativa e incluso severa que, por ejemplo, han producido un enquistamiento de las tasas de pobreza en el periodo de crecimiento entre 1996-2007. Y, por último, se ha producido una limitada eficacia en el sistema educativo, en dependencia y en la lucha contra la exclusión con excepciones parciales y desiguales entre sí



(discapacidad, personas mayores y población gitana). Desde la vertiente de los *ingresos* se ha producido una insuficiencia fiscal crónica lastrada por la competencia por rebajas fiscal y los incentivos a la doble cobertura pública y privada.

El modelo de desarrollo del Estado de Bienestar caracterizado en el plano político hasta enero de 2011, caracterizado por el disenso y conflicto permanente en las reformas laborales y educación; el consenso y conflicto en materia de pensiones (Pacto de Toledo), sanidad y dependencia; por un amplio apoyo ciudadano al Estado de Bienestar en la opinión pública (como se aprecia en las diferentes encuestas del CIS e IEF) y en la movilización colectiva; así como, por otro lado, la movilización creciente de los intereses y lobbies mercantiles de la sanidad, dependencia y pensiones y movimientos defensivos de la economía social. Con lo que se puede afirmar que el desarrollo del Estado de Bienestar en España ha estado marcado de huelgas generales en defensa de los derechos sociales desde el año 1985 donde tuvo lugar, la primera huelga general con motivo de la reforma de las pensiones (Rodríguez Cabrera, 2013).

En el caso español la crisis se agrava debido a un modelo de crecimiento de baja productividad y centrado en el sector inmobiliario, un mercado de trabajo altamente fragmentado y con elevadas diferencias salariales, un elevado endeudamiento de los hogares y un modelo de Estado descentralizado en el que la Administración Central tiene palancas limitadas de intervención. Para Ignacio Álvarez, Fernando Luengo y Jorge Uxó (2013) los efectos negativos que tiene el alto crecimiento económico generalizado y global de la desigualdad en la distribución del ingreso son compensados por diferentes mecanismos que variarán según el país, siguiendo la lógica de la división internacional del trabajo y que en España, igual que en otros países europeos periféricos, fue el crédito, cuyas repercusiones sobre la población trabajadora han sido devastadoras y que han dependido, fundamentalmente, del desarrollo económico del país, su especialización productiva y variables institucionales como las políticas promovidas por los diferentes gobiernos. Estos últimos, siguiendo una perspectiva kaleckiana, pueden intervenir en el aumento y la disminución del desempleo, como se aprecia por las diferentes reformas laborales, para defender sus intereses y las del capital. De ahí, las fluctuaciones del paro y del salario real en los periodos electorales y postelectorales como forma de disciplinamiento de la población trabajadora y alianzas con el capital.

Los indicadores de fractura social y empobrecimiento muestran esa mayor desigualdad: una mayor desigualdad en la distribución de la renta (Oxfam, 2015)<sup>87</sup>; una mayor tasa de paro de la persona principal del hogar; un mayor número de hogares donde todos los miembros activos están en paro; un aumento de los hogares sin ingresos de ningún tipo, ni trabajo, ni de

---

<sup>87</sup> La riqueza mundial se concentra cada vez más en manos de una pequeña élite cada vez más rica. Los datos de Credit Suisse revelan que, desde 2010, el 1% de los individuos más ricos del mundo ha incrementado su participación en el conjunto de la riqueza a nivel mundial. Que las 80 personas más ricas poseen la misma riqueza que el 50% más pobre de la población mundial; esto quiere decir que 3.500 millones de personas comparten la misma cantidad de riqueza que estas 80 personas enormemente ricas. Esta élite rica ha creado y mantenido su fortuna a partir de actividades que desarrollan por defender sus intereses sectores económicos importantes, como el financiero y el farmacéutico y de atención sanitaria. Destinan millones de dólares a actividades de lobby dirigidas a favorecer un entorno normativo que proteja y fortalezca aún más sus intereses. La mayoría de las actividades de lobby que se llevan a cabo trata de influir sobre cuestiones presupuestarias y fiscales, es decir, sobre recursos públicos que deberían orientarse a beneficiar al conjunto de la ciudadanía. Véase el informe completo en [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf) [consultado en enero 2015]. Estos son, además, los sectores que hablan más de Responsabilidad Social Corporativa, políticas de igualdad y conciliación, lo que muestra el cinismo y la consolidación del patriarcado en el mercado. Una hidra, como decía la filósofa feminista Victoria Sedón, muy peligrosa para las personas, pero sobre todo para las mujeres.

las prestaciones sociales y pensiones; un aumento de la cobertura del paro asistencial. Y, cuyos efectos, por ejemplo, se perciben en un aumento de la pobreza infantil<sup>88</sup>.

La Estrategia Europa 2020 de Empleo (Hombres y mujeres, 2014) recoge que busca la creación de más y mejores empleos, a través de los siguientes objetivos para el año 2020 y que se sintetizarían en:

- El 75% de los hombres y mujeres de 20 a 64 años deberían estar empleados.
- El abandono educativo temprano no debe superar el 10% y al menos el 40% de los hombres y mujeres de 30 a 34 años debería tener estudios superiores completos.
- El riesgo de pobreza y exclusión social deberá amenazar a 20 millones de personas menos.

Sin embargo, la reforma del sistema público de pensiones, la atención sanitaria y la universalización de la atención a las situaciones de dependencia, son políticas en el ámbito de la protección social directa que actualmente están caracterizadas por el recorte del gasto público y la privación (Rodríguez Cabrero, 2013), por lo que Estrategia Europea de Empleo 2020 cuanta con muchas dificultades reales a lo formalmente escrito. Y mientras, la integración de las personas inmigrantes y minorías étnicas, las políticas de igualdad y conciliación y la renta mínima y activación son políticas en el ámbito de la inclusión y activación caracterizadas por la asistencialización y refamiliarización se torna imposible.

#### 2.1.2. De los beneficios sociales en las empresas a las políticas inclusivas en el Estado de Bienestar y su transformación con el desarrollo de las políticas neoliberales

El Estado de Bienestar en España no sólo se debe de analizar desde el punto de vista institucional sino, también, desde la economía política (Rodríguez Cabrera, 2014). Las políticas sociales vista desde los recursos de poder y la modernización, señalan el papel institucional de los actores sociales, la centralización de las políticas y su europeización pero, sobre todo, desde el punto de vista de la economía política señala su carácter neotecnológico - en clave neoliberal en el caso de España-, en la relación salarial, es decir, en el empleo, en el consumo y la protección social. Donde se produce un cambio en las esferas de Estado de Bienestar y políticas sociales hacia una mezcla entre el modelo bismarkiano y el modelo anglosajón, es decir, una remercantilización, muy alejada del modelo Beveridge, universal, financiado por los impuestos de la población, sin copagos -excepto alguna regulación farmacéutica- que se había estado dando en España.

Durante los ochenta el gobierno socialista de Felipe González tuvo que llevar una reestructuración económica para propiciar el cambio del franquismo a Europa: reformas políticas, industriales, monetarias; segmentación del mercado de trabajo y familiarismo instrumental de las políticas públicas basado en el modelo bismarkiano donde lo público se apoya en la familia, favoreciendo una privatización progresiva del sector público, así como una contención del gasto y desigualdad de la carga fiscal que, para Rodríguez Cabrera, fueron la “semilla para el futuro” (en línea, 2014) del Estado de Bienestar, actualmente en crisis. Una reestructuración permanente, por tanto, desde los ochenta, con un creciente impacto en la estructura productiva emergente en la relación salarial y en la estructura ocupacional y social.

---

<sup>88</sup> Aunque al principio de esta parte se han dado algunos datos, para ampliar los datos específicos se puede ver el informe Mujeres y Hombres, Instituto Nacional de Estadística, 2014. Véase <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/mujeresHombres/docs/2014/Mujeresyhombres2013.pdf> [Consultado en noviembre de 2014]

Ese giro a lo financiero, sin embargo, se contrarresta con el estado de Bienestar, es decir, la reestructuración fue compensada por el desarrollo de políticas socioeconómicas: educación; sanidad; pensiones no contributivas; un dialogo social que aumento la protección social y las demandas colectivas como las referentes a la deuda social de 1983 y sociales como la inmigración; existe un efecto demostración ante las administraciones públicas locales y regionales con nuevos servicio como el empleo<sup>89</sup>; y un giro importante a la europeización.

Es aquí donde se enmarcan las políticas de igualdad, que se han tratado en el capítulo anterior, y que vislumbran como estas políticas han sido publicadas en una contexto de afección importantes no sólo por los mercados sino, también, con un Estado que ha sido sancionado y obligado a incorporarlas dentro de su legislación (y que puede recordarse viendo en cuadro II del anexo III donde aparecen los antecedentes mundiales, europeos y nacionales de la ley actual). De ahí, aunque de obligado cumplimiento la ley de igualdad y de conciliación están teniendo un desarrollo lento y lleno de obstáculos.

Como se ha dicho anteriormente, la Ley de Igualdad de Oportunidades es, por un lado, una reunificación de las directivas europeas en materia de igualdad y discriminación y, por otro, ha supuesto un desarrollo de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras que no tuvo mucho recorrido antes de la Ley 3/2007 de Igualdad, pero que sin embargo tras ésta se ha desarrollado de forma importante debido a que las políticas de conciliación son políticas y medidas mucho más amables para los gobiernos y empresariado conservador que retorna a la mujer-madre y que legisla en consecuencia con su ideario, dejando a las empresas cada vez más autonomía en la planificación del personal que necesitan: a pesar de las contrapartidas presupuestarias de las que muchas empresas se nutren (rebajas fiscales, exenciones, subvenciones, etc.) y las consecuencias sociales (y económicas) que sus decisiones pudieran tener para el conjunto de la población.

## 2.2. Funciones de la dirección y el área de RRHH, hoy. De la planificación del personal a las funciones de empleo

La empresa, como grupo social, es una organización o institución con fines económicos o sociales dedicado a diferentes actividades y donde se administran recursos de diferentes tipos como capital y trabajo. La función de recursos humanos contempla un conjunto de actividades orientadas a la consecución de los objetivos y estrategia de la empresa a través de las personas que la integran. Para ello, deberá canalizar las relaciones que se generan entre la organización y las personas de la plantilla “constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa” (Albizu y Landeta, 2011: 25). Algunas de las actividades que puede desarrollar son la comunicación, la instrucción, formación, definición y distribución de tareas y puestos, la valoración de los méritos, el desarrollo y la recompensa, las sanciones, el proceso de bienvenida, etc. Y, que amplían la visión restrictiva que le otorgaba la Economía de la Empresa para la consecución de los objetivos de la organización.

En definitiva, la dirección de recursos humanos tendrá como finalidad “proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad” (Albizu y Landeta, 2011: 26). Como

---

<sup>89</sup> Es necesario para este trabajo señalar que actualmente las administraciones locales ya no tienen competencias en empleo, pasando a ser un servicio estético o meramente simbólico, con pocos recursos.

tal, debe tener la capacidad de tomar decisiones para “obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades correctos de trabajadores, a fin de conseguir tanto la eficacia económica como social” (Albizu y Landeta, 2011: 26). Y, por tanto, deberá de asumir las responsabilidades de motivación, comunicación y participación de las personas de la empresa, el cambio social, la gestión cultural de forma que la empresa cuente con las capacidades, conocimientos y actitudes adecuadas a los intereses de la organización.

Desde el punto de vista de la empresa, la actuación de la dirección de recursos humanos exige que se desarrolle en torno a los objetivos de la organización y a su consecución, que se basan en la eficacia económica (mejora en el cumplimiento de los programas de rendimiento, productividad, economicidad, calidad, flexibilidad y adaptabilidad), social (mejora en el grado de satisfacción en las expectativas, necesidades e interés de las personas que forman parte de la organización) e integración de sus actuaciones (con el resto de las políticas de la empresa, de recursos humanos y la integración de ambas)

Para Albizu y Landeta (2011), las principales áreas de responsabilidad de recursos humanos serían ocho y cada una de ellas toman consistencia con las actuaciones a desarrollar dentro de la empresa.

El área de dirección estratégica comparte con el resto de direcciones la función de dirigir estratégicamente la compañía y orientar la implantación a nivel funcional de recursos humanos (entre otros, la planificación, retribución, empleo, desarrollo de las personas), colaborar con el cambio y crear una cultura corporativa. Esta es una de las áreas consideradas con mayor valor añadido como se verá posteriormente.

El área de administración de personas tiene una función de apoyo a la administración de la empresa donde se gestiona las políticas de personal: por un lado, los procedimientos y normas laborales respecto a la contratación, tiempo de trabajo, movilidad, disciplina, despido, etc; por otro, canalizar las relaciones y tramitar la documentación exigida por las diversas instituciones (actualmente, por ejemplo, serían el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Hacienda, gobiernos autonómicos con competencias transferidas en la materia, etc.); también, actualización de la información de las personas que trabajan en la entidad desde su recogida, conservación y tratamiento para la gestión de las diferentes funciones de personal: preparación técnica y administrativa de los procesos de gestión de recursos humanos; control de las incidencias laborales, pago de salarios; así como, presupuestar la actividad del área de recursos humanos.

Dentro de las áreas de recursos humanos, existen áreas más específicas que las anteriores, pero que al igual que éstas se pueden encontrar fusionadas o separadas según el tamaño, la actividad y las características de la empresa.

El área de relaciones laborales que se ocupan de las relaciones con los representantes de los trabajadores, es decir, la negociación y establecimiento de acuerdos colectivos, gestión de las situaciones de conflicto, quejas y reclamaciones, así como los beneficios sociales y representación legal en los actos de jurisdicción laboral de la empresa.

El área de empleo que se ocupa de asegurar el número preciso de personas con las cualificaciones necesarias y mantener las relaciones con el mercado laboral como, por ejemplo: la planificación de la plantilla, análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo, diseño y desarrollo de la estructura, desarrollo de los procesos aditivos como reclutamiento y selección, así como procesos sustractivos de índole y consecuencias diferentes para las personas trabajadoras (teletrabajo, despidos, etc.).

El área de gestión de los recursos humanos es considerada como la que desarrolla con mayor intensidad una actividad diaria, ocupándose de la relaciones cotidianas entre empresa-trabajador/a y cuya responsabilidad recae en el responsable directo del trabajador/a que tiene que extraer el esfuerzo, conocimiento y compromiso e integrarlo en el proyecto empresarial, ocupándose de organizar las tareas y organizar su ejecución, establecer mecanismos de coordinación de los trabajadores, impulsar la participación de las personas, acoger y formar a las personas que se incorporan, facilitar la comunicación interna, motivar y mejorar el clima laboral, formación, valorar el desempeño, dar soporte a las decisiones sobre retribución y promoción, valorar los contenidos de los puestos de trabajo, promover la seguridad y salud laboral en el trabajo.

El área de desarrollo es la encargada de la adecuación y actualización de las competencias: la gestión de éstas, el diagnóstico de necesidades y planes de formación, planes de carrera, promoción y rotaciones, rendimiento, valoración del potencial y la gestión del conocimiento. El área económica tiene como función repartir la masa salarial atendiendo al principio de equidad interna (relación trabajo-retribución) y externa (retener al talento) por lo que es necesario el conocimiento del nivel de las retribuciones del mercado, establecer las políticas retributivas, definir sistemas de incentivos, controlar los costes laborales, etc.

Por último, el área de seguridad y salud laboral que desarrolla las funciones de prevención, seguridad laboral, medicina de empresa y condiciones de trabajo.

Las funciones de recursos humanos han pasado “de ser una función que aplica las consignas derivadas de la estrategia empresarial fijada en la alta dirección y focalizada hacia las cuestiones financieras, productivas y comerciales, a ser considerada una función directamente entroncada con los problemas del resto de las funciones empresariales y, por tanto, una función que, como el resto interviene en la elaboración de la estrategia previamente a su aplicación” (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011: 69). Se está avanzando de lo que era la administración de personal, hacia la gestión y desarrollo de los recursos humanos, hasta llegar a la gestión estratégica de las personas. Esa mayor integración en la economía de la empresa, también empieza a verse en las pequeñas empresas.

Para Albizu, *et. al* (2011) existen tres niveles de la función de recursos humanos en relación con el nivel de gestión de la empresa que son importantes apuntar para conocer los diferentes desarrollos en las organizaciones. Denominan: *nivel logístico* donde se gestionan las tareas administrativas como las reglamentarias e instrumentales y en las empresas medianas y grandes comprenden los servicios sociales y generales de la empresa. En este nivel está la administración de personal y de las relaciones laborales; *nivel operativo* al encargado de atraer, conservar y desarrollar los recursos humanos y coordinar otros aspectos entorno al empleo. En este nivel está la gestión y desarrollo de los recursos humanos, las áreas de empleo y económica, seguridad y salud laboral. Y, *nivel superior y estratégico* a la definición y articulación de las políticas de recursos humanos, en línea con los objetivos y estrategias generales de la organización. Participa en el cambio y desarrollo de la organización con el resto de la alta dirección. Este último, es el nivel estratégico de los recursos humanos.

El departamento encargado de la función de los recursos humanos comienza a aparecer en los organigramas de las organizaciones aunque el valor de los responsables de la función de recursos humanos todavía no se ha consolidado aunque, hay que mencionar que, existe un aumento de las empresas donde el responsable de recursos humanos tiene presencia en el consejo de administración (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011). Esto último será uno de

los cambios fundamentales, como se puede apreciar en las entrevistas realizadas a los profesionales de recursos humanos de las grandes empresas y a las consultoras de recursos humanos estratégico, que será reseñado por todos los manuales, conferencias y artículos especializados.

Hasta hace pocos años la función de recursos humanos había sido relegada a un segundo plano donde las personas que se dedicaban a ellos solían tener menos cualificación y se solían dedicar a tareas administrativas, como también se recoge en las entrevistas realizadas. Hoy la dirección estratégica en las empresas, como se ha formulado anteriormente, necesita tener un carácter multidisciplinar para estudiar y analizar la dirección y la adaptación de éstas al entorno y la toma de decisiones. De ahí, que para la dirección de las empresas, la dirección estratégica de los recursos humanos y su gestión de los diferentes procesos aditivos, sustractivos, de desarrollo, comunicación y prevención, entre otros, vaya adquiriendo cada vez más importancia: al menos en algunas empresas.

La figura del HR-Business Partner es la persona que cubre esa parte estratégica global que implica la de un profesional de recursos humanos en cada una de las principales áreas de la empresa, que actúa a modo de socio y apoya, se integra y da soluciones a esa unidad desde la perspectiva de gestión de personas. Se mantiene un centro de excelencia como área centralizada, dedicada a construir conjuntamente con el HR-Business Partner soluciones a las realidades de la empresa y al mantenimiento de unas políticas y marcos comunes para toda la compañía. Finalmente, la gestión se descentraliza, cada responsable de equipos de personas es el máximo profesional en recursos humanos y tiene que estar con ellos sobre el terreno<sup>90</sup>.

Las personas empleadas en la empresa parten de que “todos los derechos de los empleados[as] se basan en leyes, en políticas de empleo de las empresas y la tradición. Estos derechos hacen que los trabajadores[as] esperen un trato determinado por parte de los directores[as]. Del mismo modo, las empresas también tienen derechos en los que basan tanto su autoridad como lo que exigen a sus empleados[as]. A veces estos dos conjuntos de derechos entran en conflicto” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 1996: 465) y los departamento de recursos humanos deben de buscar alternativas entre la gerencia y el derecho de las personas empleadas, mediante el diseño de políticas internas adecuadas que integren los procedimientos disciplinarios, progresivos, “justos”, proactivos, positivos y estratégicos, y donde la relación con los representantes legales sindicales es determinante.

En cuanto a la gestión de la disciplina, los departamentos de recursos humanos deben atender al derecho legal en base a un proceso de gestión de las normas básicas disciplinarias creadas en la empresa, justas y debidamente comunicada, documentada y consecuente (Gómez-Mejía, *et. al.* 1996). Estas normas disciplinarias pueden ser de diferentes tipos y grados de complejidad pero ampliamente evitables mediante una gestión adecuada de los recursos humanos tanto en los llamados procesos aditivos como en los sustractivos, formación, desarrollo, retribución, rendimientos, comunicación y prevención de riesgos laborales, por ejemplo. Pero, además, de las exigencias locales también, tienen que tener en cuenta las exigencias internacionales, la globalización de las políticas, así como el resto de políticas de internacionalización de las empresas donde puede haber trabajadores expatriados y/o trabajadores nativos contratados en destino que requieren políticas de recursos humanos diferenciales y donde se aumenta la complejidad de los procesos debido, entre otras cuestiones, al choque cultural de estas personas con el país en el que residen y trabajan o con la empresa, respectivamente.

---

<sup>90</sup> <http://blogs.eada.edu/2012/01/11/hr-business-partner/>

Para que una norma o decisión, disciplinar o no, sea justa para las mujeres, éstas deben de sentirse representadas y contar con alguien que, al menos a priori, pueda entenderlas o reconocerlas como iguales, con poder dentro del organigrama y que cuente con los conocimientos específicos necesarios. Un a priori que, sin embargo, no siempre se cumple.

### **La profesionalización de los recursos humanos: los departamentos de recursos humanos en los organigramas de las empresas y su distribución interna**

Hasta época reciente, como se ha ido apuntando, la función de recursos humanos ha estado relegada a un segundo lugar donde se encontraban profesionales con menos cualificación que en otras áreas, su actividad era prácticamente administrativa y los responsables que llegaban al área no tenían una preparación específica ni competencias (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011: 73). Esa falta de profesionalidad fue resaltada por las entrevistadas con mayor experiencia en el área: así lo contaban las entrevistadas especialistas en estrategia de recursos humanos, *headhunter*, su experiencia a lo largo de su vida profesional en consultoría de recursos humanos:

«O: [Los profesionales de recursos humanos] No hablan su lenguaje [el de la empresa] porque históricamente han sido áreas estancas.

V: Ellos no han entendido el negocio.

O: son verticales, no les han dejado entender el negocio, no ha habido capilaridad y ahora que se están acercando más ahora pueden decir: “no, mira...” Yo creo que este help count puede ser esto, por esto y esto, porque yo he revisado tú organización y no necesitas estos niveles de responsabilidad, este más este perfil se te adapta más porque tiene una competencia en innovación, tú necesitas esto porque vas a lanzar este producto, o sea que empiezan más a meterse en la parte del negocio a conocer más su lenguaje porque es que hay responsables de recursos humanos que hacen planes de formación... en lata. O sea, saben que tienen que dar una serie de acciones de formación soft, como las llaman, de habilidades y unas hard que tienen que ver con el inglés técnicos, los sistemas de información y una parte de especificación técnica que tenga el producto, pero todo en lata, si es sota, caballo y rey. Pero no la función... pueden estar debatiendo en congresos, pueden estar hablando gurús y no gurús... o sea... o charlatanes de feria. Claro, es que cuentan lo mismo, es que nadie dice nada nuevo, es que es absolutamente lo mismo, es que yo a veces digo: “UF, qué pereza”. Y mira que somos del gremio pero es porque no han sido capaces de transformar esa profesión.» (E27)

La mayoría de los profesionales venían del ámbito jurídico laboral, lo que denotaba el contenido de su función y la *estrechez de miras* hacía otro tipo de competencias. En la década los ochenta, la fase de expansión de la economía hizo que las empresas vieran que para aumentar su competitividad era necesario la explotación del “potencial social” de las plantillas y así poder aprovechar la capacidad de producción y disposición de los trabajadores. Lo que exigía una mayor capacitación de los y las profesionales de recursos humanos en áreas como la formación, desarrollo directivo, comunicación interna, retribución, relaciones laborales, etc. (Albizu, *et. al* 2011: 74) y un cambio de visión donde las personas de recursos humanos se vean como un partner, un socio interno, como parte de la estrategia de la empresa.

«Intentamos que vayan transformando la función que estén más pensando en el negocio, que en lo que es RH puro, que entiendan que la función de recursos humanos es ser

realmente un partner de tú cliente interno, que para que tú puedas ganarte la credibilidad de tú cliente interno tiene que aportar a la cuenta de explotación, no solamente en el cost kit, recortar personal, porque claro eso es lo más fácil. “Hay que recortar gastos” entonces el de recursos humanos habla con financiero y dice “hay que echar a 20” Joer.... Vamos a pensar... que si que esa es una forma de aligerar peso que quizás estemos haciendo mal los procesos y no hemos hecho una reingeniería de nuestros propios procesos. Sale de recursos humanos el decir “antes de despedir gente vamos a realizar una reingeniería de los procesos” ¿Tenemos los niveles adecuados? O sea, ¿mi estructura organizativa está adecuada a mi plan estratégico? Es que no saben ni lo que les dices... Entonces, claro... Y porque ha sido un clásico que en empresas grandes los jefes de personal eran hombres, como la frase dice, pues... reloj de fichar, la nómina, la caza constante y absoluta de la presencia, el absentismo... fíjate, está todo relacionado con factores higiénicos. Luego comienzan las mujeres a estar en recursos humanos, y si no están en empresas internacionales...» (E27)

Comienza una etapa de demanda de licenciados universitarios para los departamentos de recursos humanos y a finales del siglo XX surgen diversos estudios universitarios de segundo ciclo orientados al área de RRHH, como la Licenciatura en Ciencias de Trabajo o en Humanidades en la Empresa y, posteriormente, con la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, aparecen el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos y sus especializaciones a través de másteres oficiales de Recursos Humanos (Albizu, *et. al* 2011: 75).

Un indicador de la importancia estratégica de los recursos humanos es su remuneración que aunque varía según su posición (Director de Recursos Humanos; Responsable de Compensación y Beneficios; Responsable de la Administración de Personal y la Nómina; Responsable de Formación y Desarrollo; Responsable de Relaciones Laborales; Responsable de Selección; Técnico en Prevención de Riesgos Laborales) y el número de trabajadores y ámbito de la empresa, muestras las tendencias que sigue el mercado de trabajo.

En el estudio “Evolución salarial 2007-2013” (ver anexo III, gráfico 6), realizado entre ICSA y EADA Business School (2014) a 80.000 empleados por cuenta ajena en España, revela que sólo los sueldos de directivos están aumentando. Los directivos aumentan su salario el 7% respecto al año anterior, mientras que los cuadros medios y empleados caen un 3 (-3,18%) y un 0,5 (-0,47%), respectivamente. Sólo los directivos consiguen superar la inflación y mantienen así su poder adquisitivo. Por sectores, el industrial y el financiero son los que mejor pagan. Mientras, por comunidades autónomas es Madrid quien cuenta con las mayores retribuciones. Según Ernesto Poveda, presidente de ICSA Grupo “la profundidad de la crisis y la falta de empleo han generado un estancamiento en las remuneraciones de los empleados. La mejora en los directivos puede ser un indicativo de la tan ansiada recuperación”. Jordi Costa, profesor de EADA, especula que “los directivos reorientaron sus sueldos mientras que los empleados seguían bajo los efectos de los convenios colectivos. Ahora estamos asistiendo a un proceso a la inversa en el que los directivos notan primero las mejoras.” (Recurso electrónico, Evolución Salarial, 2014).

Para concretar, en el área de los recursos humanos, el Estudio Global de Remuneraciones 2007 de Mercer HR Consulting recogido por Albizu, *et. al* (2011) a partir de un artículo de Antonio Caballero (2007) para el periódico económico *El Economista*, señala que los directivos de RRHH son los mejor pagados en Europa (véase gráfico 7 en anexo III).



Según la consultora y hearhunters Michael Page, la remuneración de los directivos de recursos humanos en las empresas de más de 300 trabajadores está entre 45.000 € - 70.000 € brutos anuales. Mientras que, en empresas de más de 500 trabajadores se encontraría en un rango salarial entre los 55.000€ -110.000€ brutos anuales. Los responsables de departamentos entre los 30.000€ – 70.000€ brutos anuales en las empresas de más de 300 trabajadores y entre los 45.000€ - 80.000€ brutos anuales en las empresas de más de 500 trabajadores. Para los técnicos de Prevención de Riesgos Laborales, únicos técnicos analizados en el estudio, la remuneración se encuentra entre los 35.000€ - 65.000€. Datos que contrarresta con la percepción que tienen las mujeres de recursos humanos entrevistadas como se verá en el capítulo siguiente.

El estudio no diferencia por sexos por lo que no se puede saber a través de este el efecto de la brecha salarial. Esta invisibilidad esconde, si se sigue el estudio *Determinantes de la brecha salarial de género en España* (2012), que las mujeres directivas de recursos humanos podrían cobrar de media un 33,2 % menos que sus compañeros, mientras que en los puestos administrativos, las mujeres podrían ganar un 20,3% menos. En los puestos donde se requiere una menor cualificación, la brecha es del 11,9 %.

Si se hace hincapié en este estudio sobre el personal directivo y responsable en recursos humanos, también, ha sido porque la mayor parte de las personas entrevistadas se definían como responsables de departamento o área, caso constatado y formalizado sobre todo en las grandes empresas pero que en la PYME esa responsabilidad, aunque ejercida realmente, no estaba recogida contractualmente. En todos estos casos, recogidos, eran mujeres por lo que esto afecta a su remuneración, a su trabajo, cotizaciones a la Seguridad Social pero, también, a sus condiciones de vida.

Como se ha avanzado en otro apartado, el rol actual del director o directora de recursos humanos tiene un papel más generalista desde gestor del capital humano que crea un entorno y cultura apropiados, al facilitador del conocimiento con planes de desarrollo de empleados donde la formación interna entre empleados es importantísima, al constructor de relaciones como creador de redes sociales que fomenten la cooperación, al especialista en la creación de estructuras organizacionales y sistemas de recursos humanos flexibles. Ese cambio de la especialización al generalismo, la participación en la dirección estratégica de la empresa supone: dominar el método y lenguaje estratégico, variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales, la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de las funciones de recursos humanos, disponer de una orientación al cliente y la capacidad de gestionar el cambio.

De ahí, que para Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011), los directivos de RRHH tengan que disponer de cinco tipos de competencias (ver figura 2, anexo III) que contribuyan a crear valor en la empresa y que se podría sintetizar de esta manera:

- 1.- Contribución estratégica: competencias relacionadas con la gestión de la cultura, el cambio rápido, la toma de decisiones estratégicas y la conectividad del mercado.
- 2.- Credibilidad personal: alcanzada a través de la consecución de objetivos, sus habilidades interpersonales y capacidad de comunicación.
- 3.- Entrega de RRHH: cumplimiento de las habilidades tradicionales como el reclutamiento, la formación, desarrollo, diseño organizacional y evaluación del desempeño.
- 4.- Conocimiento del negocio: conocimiento de la cadena de valor, la propuesta de valor de la empresa, así como las necesidades y obligaciones de los trabajadores.

5.- Utilización de la tecnología de RRHH: que les permitirá disponer de más tiempo para las posiciones estratégicas.

Dicho de otra manera, la dirección de recursos humanos debe de ampliar su espectro de actuación aunque el especialista en recursos humanos tenga un papel claramente centrado como técnico de personal en las grandes empresas, jefe de personal en las pequeñas o consultoría externa. Es decir, debe de desarrollar competencias a nivel de negocio, especialista y personales, competencias holísticas que reviertan en un conocimiento de la organización y de sus clientes internos y externos importante para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. La dirección de los departamentos de recursos humanos valora cada vez más el personal generalistas con competencias técnicas, siguiendo la promoción y la carrera profesional los procesos de horizontalidad y multidisciplinar de desarrollo profesional como se ha visto anteriormente.

Actualmente se tiende a evaluar la aportación del departamento de recursos humanos con similares parámetros que al resto de actividades donde se pide la implicación en los resultados del negocio y su gestión e implicación de los trabajadores del área desde la misma perspectiva. Mientras que, descentralizan la función de recursos humanos a los mandos intermedios convirtiendo ésta en una función compartida. Para Albizu, *et. al* (2011: 84) el producto de esta descentralización supone que éstos incorporen actividades de la gestión del personal: selección, acogida, instrucción e integración de los nuevos trabajadores y trabajadoras; gestión del empleo y los tiempos de trabajo; identificación de las necesidades de formación; valoración de los puestos, valoración del desempeño e individualización de las remuneraciones; manejo del marco jurídico en lo referente al contrato de trabajo; y, motivación y movilización de las personas. Esto conlleva una serie de implicaciones como la dotación de herramientas técnicas y habilidades, a través de la formación, adecuadas para que estos puedan desarrollar su trabajo y el establecimiento de nuevas relaciones entre departamentos, convirtiendo al departamento de recursos humanos en un proveedor o asesor interno.

Pero, a esta descentralización de la función de recursos por la internacionalización, se une la descentralización por la externalización. Convirtiendo al departamento de recursos humano en un gestor de servicios externos. Las principales áreas externalizadas son el reclutamiento, la formación, gestión de nóminas, la creación y mantenimiento de bases de datos, la gestión de planes de pensiones y determinadas formas de consultoría. Las razones por las que se externalizan, según Albizu, *et. al* (2011: 86) son: conseguir bajar costes, crear las condiciones para que la función de recursos humanos sea estratégico, flexibilizar la organización y, por último, acceder a las competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia. Sería, como indican los autores, ese famoso “más por menos” que prometen los servicios de outsourcing y que se ha convertido para la función de recursos humanos en uno de sus mayores retos.

Otros dos aspectos que complejizan la función de recursos humanos es el multiculturalismo y la dispersión geográfica que se dan, sobre todo, en las empresas multinacionales y que marca un aumento de la sensibilización de la organización por ciertas prácticas gubernamentales, laborales y hacia la opinión pública que incluye a todos los grupos de interés o *stakeholders*, pero que, también, imposibilitan la implantación de determinadas filosofías y prácticas de los países de orígenes en las unidades extranjeras, así como las prácticas de personal uniformes y estándares de rendimiento. De ahí, que uno de los retos sea exportar o adaptar a las prácticas a esas organizaciones (Albizu, *et. al*, 2011).

La tendencia de las funciones de recursos humanos en las empresas multinacionales, se resumiría en: un mayor número, alcance y heterogeneidad de las funciones (dificultades para enviar a personas de índole cultural, idiomática, familiar, etc.; formación del personal en el país, menor productividad por diferente filosofía; comunicación y su transmisión; escasez de personal cualificado y/o experiencia, rotación, absentismo, motivación, etc.), mayor participación en la vida personal de sus empleados y, sobre todo, la exposición del riesgo de los expatriados (recolocación posterior, motivación, diferencias en las condiciones laborales, etc)

El perfil, las actitudes, la proactividad son algunas de las características que se destacan dentro del rol del personal de recursos humanos, pero son características individuales (sensible, comunicativa, empática...) pero no de algo colegiado dentro de las competencias y habilidades profesionales que al igual, que apuntamos en el apartado anterior, queda para aquellas personas que no cuentan con competencias valorables para el mercado y, de ahí, como explica también Olga a «muchacha gente que... no le gustan los recursos humanos porque piensan: “Puf!..”. Cuántas veces te dicen: “el que no vale a recursos humanos”» (E27)

Recursos humanos ha cambiado mucho en los últimos años, ha sufrido una evolución fuerte de los procesos y el pensamiento de la organización que hace que en los últimos quince años esté más cerca del negocio. Sin embargo, este hecho ha coincidido con que directores financieros hayan tomado, otra vez, la dirección de las empresas para reducir coste, sobre todo con la crisis, siendo la persona de recursos humanos un mero ejecutor de las decisiones tomadas en la dirección financiera, donde las políticas de desarrollo, motivación, conciliación, etc. han quedado en segundo plano en muchas empresas. Aunque las variaciones son importantes atendiendo al sector, la actividad y el número de personas empleadas en la empresa, así como la concepción que tiene sobre las políticas de personal, la organización, etc., que también encierra ese progresivo abandono de la concepción de la persona como recurso a la de personas con recursos, es decir, personas con conocimientos y capacidades que tienen un fuerte potencial competitivo y que son las competencias que rigen el área soft de los recursos humanos que va desde la selección, el desarrollo profesional, la gestión de equipos, las políticas de conciliación, igualdad y acosos, el trabajo en prácticas, etc.

### 2.2.1. Procesos aditivos (reclutamiento, selección y acogida)

Si antes los trabajadores eran vistos por las empresas y las áreas de recursos humanos como un coste, un recurso o, incluso, como una fuerza de trabajo como diría Karl Marx. Para algunos autores, ahora las personas son vistas como personas con recursos (Bonache y Cabrera, 2010; Albizu, et.al., 2011; Moldes; 2012), es decir, con capacidades, conocimientos y actitudes que pueden potenciar las ventajas competitivas y, por ello, deben de ser gestionadas y desarrollados sus potencialidades para la consecución de los objetivos y estrategia de la empresa y de las personas, aunando el plano social y económico.

La idea de las personas con recursos parte de la idea de que las personas son irrepetibles e inimitables por sus competidores, de ahí, la necesidad de atraer y retener el talento. Para ello, es necesario conocer los procesos adecuados para la contratación y las ventajas e inconvenientes de buscar una persona fuera o dentro de la organización a partir del conocimiento metodológico del proceso, entre otras cuestiones de calado. Así, gestionar las contrataciones y las expectativas de las personas que se incorporan en la organización se va a presentar como unos de los mayores hándicaps de la empresa donde el quién, cómo, dónde,

por y para qué van a ser el a priori de este proceso que se incardinan en la cultura de la empresa desde el momento que el responsable de tomar la decisión en la contratación, la toma y comienza el reclutamiento, la selección y la socialización de la nueva personas contratada o promocionada (Gómez-Mejía, *et al.* 1996). Este proceso de contratación basado en tres pasos requiere un análisis para el establecimiento y la medición de las cualidades más importantes y diferenciales para obtener el mayor rendimiento en el puesto de trabajo, una evaluación de los niveles de motivación de las personas candidatas y una toma de decisión final sobre quién va a ser la persona seleccionada que puede proceder de la dirección, el departamento de recursos humanos, del departamento o la persona que será su superior/a o, incluso, de las personas que van a ser sus subordinadas. Este último paso, depende de la cultura de la empresa y es donde se constata una mayor discriminación de género al ser la parte más subjetiva del proceso.

Respecto al reclutamiento, cuyo objetivo es la de atraer a las personas más cualificadas, sin embargo ya se encuentran los primeros síntomas de discriminación que tienen que ver con los estereotipos y roles que hombres y mujeres han tenido tradicionalmente y que quedan reflejados en el mismo hecho de redactar una oferta de trabajo tanto en su lenguaje como en las imágenes con las que en muchas ocasiones se refuerza e intenta aumentar el impacto de la oferta bajo esos estereotipos y que refuerzan la división sexual del trabajo tradicional<sup>91</sup>.

Fuentes como la promoción interna (vertical u horizontal), recomendaciones de las personas empleadas en la empresa, antiguas personas empleadas, agencias de contratación, publicaciones de anuncio, convenios con universidades o clientes, con algunas de las fuentes de reclutamiento utilizadas, cuya utilización y coste varía según el análisis del puesto desarrollado, el perfil a contratar y la estrategia empresarial establecida.

El análisis de puesto requiere de un inventario de tareas que recoge los conocimientos, habilidades y aptitudes del puesto cuyo análisis recoge la descripción y especificaciones del puesto de trabajo en relación con la flexibilidad de la organización (Gómez-Mejía, *et al.* 1996). De ahí, que la selección sea “el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos en la empresa” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 148). En esta fase se intenta establecer las evaluaciones pertinentes sobre el puesto del trabajo y la organización, el tipo de persona requerida (conocimientos y habilidades técnicas y sociales, etc.), cálculos de ajuste y adecuación entre la persona empleada y la organización, y donde la comparación, los tiempos y las impresiones son fundamentales en el proceso, así como el primer lugar de la organización donde aparecen los requisitos dados por las clases dominantes y las recompensas de estatus que se han extensivas a familiares, aliados y miembros de las comunidades primordiales, de las que hablaba Bourdieu (2007) y acometimos anteriormente, y que perpetúan las consecuencias de estructuración y reproducción clasista.

Las herramientas más utilizadas como “predictores del rendimiento laboral” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 149) son la carta de recomendación, currículo, pruebas de capacitación, test de personalidad, test psicotécnicos, focus group y/o entrevistas, entre otras que en muchas ocasiones no sirven para incorporar personas aptas para el puesto sino adeptos a la empresa como se puede dilucidar del uso real que se hace de muchas de estas pruebas.

Empero, los procesos de reclutamiento y selección debido al cambio en la cadena de valor y los nuevos (o no tan nuevos) modelos empresariales están cambiando, cada vez hay

---

<sup>91</sup> Solo hay que ver las numerosas ofertas de trabajo que aparecen, incluso, en Internet (tomando a esta como herramienta de innovación) o, por ejemplo, en el buscador Google y apretar la palabra imagen cuando ponemos una profesión para ver el imaginario que suscita cada profesión.

más empresas que sus departamentos de recursos humanos, y no sólo los comerciales, se dedican a reclutar a trabajadores autónomos que, si en el momento culmen de la crisis fueron difíciles de reclutar, antes de la crisis tampoco fueron momentos fáciles por ser una figura jurídica con poca tradición en nuestro país, por su inestabilidad, desconfianza -algunos eran empleados de la misma empresa anteriormente- y las posibilidades de negocio adicionales que pudieran surgirles. Su escasez en el mercado de trabajo<sup>92</sup> como se puede apreciar en este extracto de la entrevista realizada a Estrella, la persona responsable de desarrollo profesional de una de las empresas de transportes más conocidas que tiene en los trabajadores autónomos, falsos autónomos o TRADES, su principal fuente de reclutamiento, complejizaba el reclutamiento y la selección podía acelerarse con la necesidad de mano de obra.

« En el 2002-2006 había mucha rotación [en la empresa] porque en España en ese momento había pleno empleo, entonces teníamos una empresa con mucha rotación que requería una curvatura de aprendizaje muy alta. Entonces, nos suponía un problema esa rotación de repartidores y ahí dedicamos todos los esfuerzos para reducir la rotación con políticas de retención y fidelización de repartidores. Es una figura muy compleja porque la mayoría son autónomos. Entonces, la empresa tiene una relación especial con ellos porque no son de plantilla por lo que no te puedes meter en determinadas cosas que si puedes hacer con tus empleados. Entonces, era un poco complicado.

Si, hicimos protocolos, diseñamos políticas pero desde el modelo de contrato hasta como reclutarlos: dónde poner los anuncios de publicidad, definir el perfil tipo, cuál sería el periodo de formación que tenían que hacer, si era e-learning, si era presencial, si se iban con otro repartidor para aprender o hacerlo todo muy pautado para que las franquicias pudieran hacer algo. El problema es que como siempre necesitaba a alguien pues cuando contrataban le ponían a repartir sin más. Y todas esas cosas» (E21)

Desde el punto de vista de la perspectiva de género, muchos de los procesos son altamente discriminatorios pues la edad y el sexo son hándicaps importantes en los momentos de reclutamiento y selección para la mujer. El hecho de ser mujer condiciona la contratación: si se tiene menos de treinta, coincide con la maternidad, es la época en que pueden tener hijos; de treinta a cuarenta y cinco, con el cuidado de los mismos; y si se es mayor de cuarenta y cinco está resabiada y no da imagen, sobre todo si se está de cara al público. Hechos, no sólo muy habituales sino también muy paradójicos cuando en las empresas, el trabajo temporal cada vez es más habitual, el despido cada vez es más barato y existen clientes y usuarios de todas las edades que se pueden sentir identificados con estas empleadas. Y, ni que decir tiene que con el aumento de la edad de jubilación y los roles sociales establecidos muchas mujeres de 65 años no tienen el tiempo suficiente para cobrar la prestación por desempleo y difícilmente encontrarán trabajo por lo mismo que las mujeres mayores de cuarenta y cinco, quedando sólo los programas de empleo como el Contrato de Colaboración Social que pone como requisito en la mayor parte de las ocasiones, y sobre todo tras la crisis, estar cobrando el desempleo o la renta activa de inserción (RAI)<sup>93</sup>.

El proceso de selección trae consigo diferentes fases que van desde el reclutamiento a través de diferentes medios, cada vez más heterogéneos, hasta el instante de la contratación. Este proceso varía según la empresa y la profesionalización del departamento de recursos

---

<sup>92</sup> Sobre la pauperización de dicha figura jurídica en el sector del transporte véase los trabajos de Julio Fernández, Andrés Alas y Pablo López sobre los trabajadores autónomos dentro del grupo de investigación Charles Babbage, la bibliografía sobre el tema se puede encontrar en la web del grupo: <https://www.ucm.es/grupo-charles-babbage/>

<sup>93</sup> lo que es paradójico pues la mayor parte de estas mujeres suelen periodos de cotización muy pequeños y la RAI solo se puede solicitar tres veces y entre una y otra deben de pasar doce meses.

humanos. Generalmente, se hace sobre todo por personal especializado en psicología o técnicos de selección que utilizan herramientas como el test, el más novedoso actualmente es el de competencias, los focus group y las entrevistas individualizadas: primero, con el técnico de selección y después, generalmente, con el mando que estará a cargo de la persona seleccionada. Así lo explica Inma, técnica encargada de realizar la selección de personas de un grupo audiovisual.

«Cada vez que una de las empresas del Grupo [...] necesita... o becario o necesita incorporar a alguien, diseñamos el perfil del puesto de trabajo y a partir de ahí o inserto oferta o con los currículms que yo he recibido -que hay bastantes por desgracias-, comenzamos el procesos de selección y la siguiente fase es hacer una entrevista con el responsable del departamento y luego, ya se pide una decisión y se pide el candidato adecuado.» (E22)

Sin embargo, no todo el proceso está tan profesionalizado o se vuelve reversible en momentos puntuales. Parece que la crisis actual ha despertado en la empresa, si alguna vez no estuvieron, cierto tipo de procesos que tienen que ver con esa recompensa de estatus de la que se hablaba anteriormente y que son parte importante en el trabajo diario de las personas de recursos humanos:

«Tengo muchas entrevistas con personal recomendado del cuál tengo que elaborar un informe y enviárselo a los directores o a los socios de la compañía y ver qué posibilidades tenemos de ubicarles y en qué empresas, puestos, bueno, esto es muy habitualmente, a diario, y ahora mucho más. Si. » (E22)

La extracción de información tanto cuantitativa como cualitativa permite vislumbrar la magnitud, las competencias y habilidades que se exigen en las organizaciones a través de indicadores como KPI (Key Performance Indicators) que deben de ser adaptadas a la actividad empresarial al proceso de interés de recursos humanos. Sin embargo, para algunas de las mujeres entrevistadas, a veces el proceso de selección, visto desde su propia experiencia como candidatas donde cambia de óptica, se reduce en estar en el momento adecuado en el sitio oportuno, como sintetiza Sonia, técnicas de recursos humanos de una empresa semipública en periodo de interinidad por prejubilización de un empleado, tras su experiencia como técnica de selección y candidata en múltiples procesos:

«Realmente, si lo piensas es estar en el momento adecuado, en el sitio adecuado y que sea lo que estás buscando. No hay la clave de si me comporto así, o digo esto me van a coger, si o si. No... quizás seas el candidato perfecto pero quizás en ese momento no te cogen porque en ese momento buscan a una persona que quieren formarle... es que nunca sabes... Al final, lo que he aprendido de la selección es que a veces toca la flauta y me ha tocado a mí porque estaba allí y porque lo malo era lo mejor. Otras veces, si, ves que es el mejor candidato pero esa es la menor de las veces.» (E16)

Esto, es muy difícil de asimilar cuando eres mujer, tienes más de 45 años, tienes amplia experiencia y te vetan desde la criba curricular. Amélie, una de las técnicas de empleo entrevistadas con experiencia profesional en la administración pública y la empresa privada, piensa que, a pesar de todo, las personas de recursos humanos pueden ser motor de cambio y abrir el proceso de selección perfiles más discriminados como las mujeres jóvenes y mayores de cuarenta y cinco años.

«Sí, pero yo creo que son ordenes externas, que al final los movimientos van a llegar de aquellos a los que estamos formando y que no sea una criba que haya que tener en

cuenta. Luego, si que es verdad, que hay que ser realista y si a una oferta se ha apuntado mucha gente aunque tú sepas que los criterios no han sido los más éticos o los que a ti te gustaría pues al final por supervivencia los sigues. Pero, ahí, al final esta la labor bonita de saber que las cosas tienen que ir cambiando que esa persona de recursos humanos diga al que tenga que dar esas ideas, la validez de las personas de esa edad. La validez extraordinaria y de experiencia que pueden aportar. Es verdad, que hay puestos por sus necesidades no requiere experiencia y bueno... ahora como hay tantos problemas en tantas franjas tampoco te sientes bien ampliándolas mucho porque a veces lo bueno sería, también, ampliarla hacia abajo, que los jóvenes también lo están teniendo muy complicado, ahora con tanta... pero, creo que si, que el cambio debe de empezar por nosotros, lo que quieres que cambie tiene que empezar –como decía Gandhí en una bonita frase\_ tiene que empezar por ti: “*Debes ser el cambio que quieres ver en el mundo*”. Si quieres que 45 no, pues lúchalo, peléalo, tal, vamos a ampliar la franja, vamos a pelearlo, claro que a veces, vamos a... lo... lo traslado a la gente que, a veces, tampoco es nada personal que es sencillamente supervivencia que no puedes mirarte 500 cvs. Pero que hay que cambiarlo, hay que cambiarlo. [...] pienso en el efecto de onda expansiva, que nos pasa también a las mujeres, para cambiar un poco el mercado y no ser un colectivo desfavorecido, que sigue siendo desfavorecido, se sigue destruyendo empleo de mujeres, últimamente, somos nosotros los que tenemos que... intentar cambiar eso. Y si te da coraje, y lo tienes que poner, y entiendo que un técnico ante una solicitud de que las personas tengan que reunir esos requisitos creo que no pueden hacer mucho más, siempre podrá ir dando su opinión.» (E29)

### 2.2.2. Procesos sustractivos (despidos, teletrabajo...)

Se denomina procesos sustractivos a aquellos en los que se produce una ruptura entre la empresa y la persona empleada aunque, se considera que este proceso no siempre es unidireccional y descendente, obligada, traumática e involuntaria. La mayor parte de las ocasiones suponen un proceso de ruptura a los que hay que otorgarles unos costes y/o beneficios, pero también a los que hay que buscar alternativas ante una cuestión tan desagradable que incide en el resto de las políticas y costes de la organización.

Los procesos sustractivos inciden en la rotación del personal, el más conocido es el despido pero, también, el teletrabajo que aún con consecuencias finales potencialmente diferentes determinan procesos de desvinculación con la organización que entrañan estrategias visiblemente dispares en la organización. El teletrabajo se puede encontrar en diferentes variantes: un proceso de externalización y que se contrata al nuevo o al antiguo trabajador por cuenta ajena a través de un contrato mercantil, lo que supone convertirle en un trabajador por cuenta propia, en un falso autónomo; o un procesos de reorganización del trabajo para la externalización o no, que puede permitir la conciliación, pero que sobre todo se caracteriza por la reubicación parcial o total de la persona trabajadora y la creación de unas nuevas condiciones, que en muchos casos no se encuentran legisladas como, por ejemplo, los temas de prevención de riesgos laborales.

El coste de los despidos para la empresa depende de la necesidad de reemplazo de la persona empleada que aún cuando desaparece ese puesto conlleva costes (como la indemnización, entrevistas, seguros, recolocación, etc.) y que aumentan cuando se requiere reemplazar (costes de reclutamiento, selección, formación). Costes en la empresa también en términos de descapitalización de la experiencia, pero también para las personas incluso

cuando está decidida a abandonar la organización y conocía las políticas de sustracción que se estaban llevando en la empresa. Experiencia de descapitalización del conocimiento que cuenta Sonia, proceso que vivió dos veces, una cuando trabajaba como técnica de recursos humanos en una gran empresa de ocio y otra, como ya se mencionó, como interina de una persona prejubilada en una empresa que antes era pública y que en con beneficios estaba inserta en un ERE encubierto:

«Cuando yo entré lo que viví fue el ERE, porque fue una jubilación masiva pero lo que era realmente era un ERE encubierto de... y todo ha sido traumático porque al principio era voluntario para los mayores de 55 años. Luego, se convirtió en una jubilación forzosa para todos los mayores de 55 años, quieran o no quieran. Y tú te tenías que ir sin tener consideración si tu perdías conocimiento, si ese puesto era necesario o no era necesario porque una cosa era que si dabas la opción de... “¡Me voy! Pero eres imprescindible. No te voy a retener, pero me organizo bien para dejar cubierto ese puesto...”. Y, yo eso, aquí, no lo he visto» (E16)

En efecto, estos procesos suelen ser traumáticos no sólo para las personas que lo sufren sino, también, para la empresa que muchas veces se ve abocada a realizar unas políticas a las que la organización no está preparada pero la decisión ya ha sido tomada sin tenerlo en cuenta por otras estancias fuera del departamento de recursos humanos. Las rupturas laborales pueden ser de dos tipos: voluntarias (jubilaciones y abandonos) e involuntarios (ceses y despidos) (Gómez-Mejía, *et al.* 1996), pero también se encuentran aquellas que invitan a dejar la compañía en una apariencia de voluntariedad que, sin embargo, es forzada pues no se ve otra alternativa más que la salida. Respecto a esas rupturas laborales los dos, primeros, tipos pueden ser lesivos para las personas, pero sobre todo para las mujeres no solo a corto sino también a largo plazo pues las cotizaciones a la seguridad social, en líneas generales, tradicionalmente han sido mermadas debido a los ciclos de reproducción y cuidados a los que no son ajenas las mujeres. En las rupturas involuntarias, criterios como la antigüedad y el rendimiento pueden ser altamente discriminatorios para la mujer pues, también, se miden desde parámetros heteronormalizados en la cultura patriarcal que son difíciles de eliminar y que han sido consensuados y plasmados en la negociación colectiva a través de los convenios colectivos negociados que tradicionalmente no eran negociados por ninguna mujer.

La descapitalización de personal y conocimiento que se produce por los procesos de sustracción, sobre todo los que se producen a través de un expediente de regulación de empleo como el que se ha visto pueden ser muy importantes y costosos a corto y medio plazo, aunque a largo plazo con la recuperación de la masa salarial se vea ventajoso para algunos profesionales. Además, son procesos que organizativamente producen mucho trabajo para los departamentos de recursos humanos: antes, durante y después. Esa pérdida de experiencia y el trabajo que genera ese proceso, lo explica Sonia, la entrevistada anterior, en su empresa actual:

« Hay mucha gente que ves... y “Es que me ha caído a mí lo que hacía Pepito y, ahora, me ha caído a mí y no me ha dejado nada, no me ha dejando las cosas y esto cómo se hace”. ¿No? “Pues espera que te lo explico...” Y eso a nivel de recursos humanos, porque si tú no lo sabes en tu [centro] pues yo te puedo un poco encaminar pero en otros departamentos... ¿Qué te digo? Informática. En unas áreas a lo mejor el técnico que se ha quedado no era el que más sabía de una determinada aplicación y... en algunos sitios sí que se han quedado bastante cojos. [...]



¿Hombre? Lo que está pasando es que la gente que se ha quedado en determinado puestos donde antes había otro que se ha ido, pues es intentar formarles. Pues se nos ha ido el delineante pues, bueno, ahora la persona que no se ha ido y va a gestionar los planos necesita un curso de Autocap o de Diacae o de no sé qué, pues se ha dado formación. [...]

Bueno, en unos casos ha aumentado [el trabajo] y en otros ha disminuido porque hay menos gente y al mismo tiempo se ha reducido el presupuesto pues limitamos la formación a cosas muy urgentes y necesarias.» (E16)

Esta descapitalización ha supuesto que algunas empresas muy importantes del sector de la banca y del petróleo, por ejemplo, hayan tenido pérdidas millonarias debido a la pérdida de conocimiento sufrido al haber prejubilado a personas mayores de 55 años con amplia experiencia y todo su know how. Bagaje con el que no contaban personas más jóvenes de la organización aunque estuvieran mejor formadas que las anteriores. Así un problema surgido un par de años antes y resuelto por el personal que había en ese momento con relativa facilidad supuso, dos años después, un coste de dinero y tiempo muy importante para una de estas organizaciones. Algunas de las causas que se apuntaron: en primer lugar, el problema no se pudo solucionar porque no estaba documentado por falta de procedimiento o como resistencia de los trabajadores que lo habían llevado a cabo antes; en segundo lugar, los trabajadores más jóvenes no habían mostrado tener la creatividad suficiente para resolver el problema. Eso ha llevado a que algunas grandes compañías hayan cambiado el público objetivo al que van dirigidos muchos de sus procesos de selección, intentando captar a gente formada y con experiencia de otras compañías, más baratos al ser recién llegados y con “sueldos de ahora” como suelen decir, e incluso de la misma compañía que habían sido despedidos o prejubilados. Cambio en los procesos de selección por problemas de descapitalización del conocimiento que habían tenido tras llevar a cabo un ERE y que les había llevado a dilatar diferentes procesos de reestructuración, pérdida de negocio, etc., y, otras, porque han visto en la descapitalización de algunas compañías un buen momento para coger gente con amplia experiencia en el mercado, más barata y con gran formación lo que les supone un mayor ahorro en los procesos de formación y creación de nuevas áreas.

Este mismo proceso de algunas empresas españolas o multinacionales ubicadas en España, se ha observado en otros países. Uno de los casos más conocidos en los foros de recursos humanos es el que cuenta el Dr. Stuart Brown, al que llamaron para que estudiara los problemas surgidos en uno de los laboratorios de la Nasa, según el “psiquiatra y fundador del Instituto del Juego, los gerentes del Laboratorio de Propulsión a Chorro de la NASA notaron que sus ingenieros más jóvenes tenían más dificultades que los mayores a la hora de resolver problemas y situaciones inesperadas, a pesar de que sus notas de la universidad eran impresionantes. Se dieron entonces cuenta de que los ingenieros de más edad sencillamente habían tenido más tiempo para jugar de niños y empezaron a incluir preguntas sobre la infancia de los candidatos en las entrevistas de trabajo”<sup>94</sup>. Aunque esto, parece muy recurrente, lo que sí parece lógico que los departamentos de recursos humanos tienen que tener muy en cuenta la transmisión del conocimientos de aquellos que tienen más experiencia a los que tienen menos pero que, en la mayoría de las ocasiones, ese reemplazo no tiene en cuenta esa transmisión y sólo se ve como un intercambio de personas.

---

<sup>94</sup> [http://www.elmundo.es/america/2010/03/14/estados\\_unidos/1268562396.html](http://www.elmundo.es/america/2010/03/14/estados_unidos/1268562396.html)

Un resumen de la conferencia de doctor Stuart Brown y ampliación de este informe se puede encontrar en <http://universoup.es/13/vivirenlafrontera/a-jugar/>.

También, interesante las aportaciones sobre la educación de los niños y niñas y su posterior desarrollo de Tonucci. Véase, <http://www.lacittadeibambini.org/spagnolo/interna.htm>

Pero, quizás lo más importante de todo esto, sea la gestión que se realiza para crear alternativas al despido y donde las políticas de conciliación e igualdad pueden ser una opción basada en una reorganización del trabajo y una política de empleo sostenible. Políticas de empleo basadas en la reducción natural de las plantilla, la congelación de la contratación, cambios en el diseño de los puestos, políticas retributivas y de prestación no monetarias, formación, etc., que pueden paliar los despidos traumáticos. Una de estas alternativas puede ser otro procesos de sustracción, en este caso el teletrabajo que no siempre es vivido como bueno -de hecho, muchas de las personas que son obligadas a realizar teletrabajo a tiempo completo quieren volver al mes, como pude comprobar en mi experiencia como asesora en varias empresas-, pero puede ser una alternativa al despido pues hay empresas que les ha supuesto no tener que cambiar de edificio por el aumento de persona o tener que buscar un edificio adaptado, cambiar a otro edificio más pequeño y mejor ubicados reduciendo costes de alquiler, luz, agua, etc. El teletrabajo, es una medida que todavía no está muy afianzada en España pero cada vez se utiliza más para mejorar la conciliación por parte de los departamentos de recursos humanos y para no perder horas de trabajo en momentos de inclemencias del tiempo o por traslados. Sin embargo, es una medida con la que se tiene que tener mucho cuidado, como se ha dicho anteriormente, por prevención de riesgos laborales, aumento del gasto del trabajador si no se han contemplado en su totalidad los cambios de ubicación, la falta de contacto con compañeros y mandos, desvinculación sindical, etc.

En España una de las pocas regulaciones que existen en torno al teletrabajo es el Acuerdo Marco Europeo que fue firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas, por los agentes sociales (CES, UNICE/UEAPME y CEEP) y el artículo 6, capítulo II, del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. En *El libro blanco del teletrabajo en España* (2012)<sup>95</sup> trata de los parabienes del teletrabajo y de el porqué de no haberse extendido con más en nuestro país. También, aparecen empresas que vanaglorian con sus políticas de teletrabajo, como por ejemplo, puede ser el *Libro Blanco del Teletrabajo en Repsol*<sup>96</sup>

### 2.2.3. Formación y desarrollo (liderazgo)

El aplanamiento de las estructuras empresariales está produciendo en las éstas una ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. De ahí, que al alargamiento de la carrera profesional se le una el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales, tendentes al conocimiento de la empresa en su conjunto y la polivalencia de los trabajadores. De ahí, que Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011: 83) recojan lo que otros autores han apuntado, la posibilidad de que las carreras se desarrollen a través de la participación de diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un porfolio de experiencias, un desarrollo basado en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos intrafuncionales.

La formación continua o para toda la vida es una de las cuestiones que prevalecen hoy por hoy constante en todas las organizaciones, independientemente de que unas planteen la responsabilidad de la formación en los empleados y otras en la organización, y que así prioricen la formación o no de las personas que tienen empleadas. Inma, técnica de recursos humanos, lo explicaba así:

---

<sup>95</sup> <http://www.teledislab.es/descargas/libroblancoteletrabajoespana.pdf>

<sup>96</sup> [http://www.repsol.com/imagenes/es\\_es/libro\\_blanco\\_tcm7-627218.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf)

«Llevamos presupuestos muy altos y, además, para todo el grupo de empresas. Entonces, entre ella [la directora de recursos humanos] y yo vamos organizando la formación, nos van realizando la petición, a una y otra, o a través del portal del empleado nos ponen lo que les interesa, nos reunimos con los responsables de cada departamento para ver las necesidades formativas, vamos estableciendo las prioridades y, bueno, la gestión la llevamos en conjunto. Yo llevo la parte más documental, lógicamente, pero en sí..., pero si hay que tomar la decisión de un PIF o un máster o similar, siempre nos sentamos las dos y los valoramos.» (E22)

El desarrollo profesional consistente en una alianza entre esa formación realizada y que se dirige a generar un perfil profesional sostenible y necesario dentro de la organización, la personalidad y su perfeccionamiento dentro de la organización. Ese proceso de desarrollo en la organización requiere que las personas sean partícipes y puedan identificar los aspectos positivos y negativos de su propio plan de desarrollo, donde las competencias y habilidades aporten y estén alineadas a la cultura de empresa, donde exista coherencia entre los diferentes convenios que puedan existir en la empresa y, también, se tenga en cuenta las nuevas líneas de negocio que se abren.

Los planes de desarrollo normalmente sólo tienen en cuenta la faceta profesional, sin embargo, los nuevos estilos de liderazgo hablan de la necesidad de alinear las carreras profesionales al desarrollo personal. Bajo esa visión de desarrollo parcializada se habla de desarrollo de carrera profesional como “una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce las personas como un recurso vital de la empresa” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 286). De ahí, que el rol actual del director o directora de recursos humanos tenga un papel más generalista, con conocimiento de muchas áreas y no sólo dedicado a una como podría ser las relaciones laborales de antaño, que le permita generar una cultura de empresa a través de la sensibilización y/o formación, muchas veces interna, el desarrollo de planes de carrera (que aumenta el sentimiento de pertenencia) y la creación de redes sociales que mejoren la cooperación dentro de los empleados y empleadas de la organización.

Unas de las últimas tendencias en el campo de los recursos humanos es la gestión global del talento a través de las competencias que consiste en atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados y empleadas en los roles más estratégicos en escala global. Los cambios demográficos, económicos, la mayor movilidad y diversidad de las personas están relacionados con la disponibilidad, la calidad y las características del talento donde es importante contar con personal directivo y personal empleado, capaz de competir globalmente en mercados culturalmente y geográficamente distintos, sobrepasando su búsqueda las fronteras nacionales: talento clave en lugar adecuado (Albizu, Lertxundi y Basterretxea, 2011).

La formación genera una serie de habilidades, competencias y perfeccionamiento que facilitan la mejora del desempeño o rendimiento presente y futuro de las personas que trabajan en la organización. Sin embargo, la formación se sigue viendo por parte de las empresas como un coste, y no como una inversión, por ello, en muchas ocasiones no suele ser una solución con objetivos claros y realistas sino que se quedan en un catálogo de cursos de moda que en ocasiones no se corresponden con la realidad de la organización.

Un plan de formación debe de contemplar las diferentes necesidades de formación que tiene la plantilla, sus objetivos y su capacidad de desarrollo y aplicación pues no todas las personas suelen estar en el mismo centro, ni en los mismos horarios, ni tienen las mismas capacidades o posibilidades. Las mujeres son, normalmente, las personas que menos se

forman en las organizaciones cuando estas no tienen en cuenta las reducciones de jornada o las cargas de personas dependientes. También, se debe de contemplar el tipo de formación necesaria pues los estereotipos y roles tradicionales ha supuesto el desarrollo de habilidades diferentes entre hombres y mujeres que, aunque en una organización se pueden ver como complementarias, pueden sucumbir a la discriminación de la mujer dado que los valores devaluados en las organizaciones suelen ser femeninos, mientras que habilidades masculinas están muy valoradas tradicionalmente y aunque en las organizaciones más multiculturales e internacionales se incide en la importancia de recuperar las habilidades femeninas para las organizaciones de trabajo en sus políticas de recursos humanos y de responsabilidad social corporativa como son la cooperación, la solidaridad y empatía, por ejemplo.

La formación interna y las nuevas tecnologías pueden facilitar la formación de todas las personas de la organización, a pesar de los inconvenientes que pueden tener, ampliar el abanico formativo y su consumo. Sin embargo, en muchas empresas la formación al igual que el desarrollo de los planes de carrera profesional, en muchas ocasiones se delega en una cadena jerárquica descendente de responsabilidades haciendo al trabajador o la trabajadora la responsable de su falta o inadecuada formación y, también, asimismo, de su escasa proyección en desarrollo profesional aún cuando no tienen de una orientación adecuada (Gómez-Mejía, *et al.* 1996) y en las mujeres se agudiza por la falta de referentes, pudiendo provocar insatisfacción, falta de rendimiento y mayor rotación, tanto en hombres como en mujeres, y mayor número de reducciones de jornadas y excedencias en las mujeres. Lo que podría llevar a una pérdida y menor atracción del talento importante en la empresa como explica Paloma, técnica de recursos humanos en banca.

«Los mandos lo que a veces hacen es vetar y te dicen “Es que no quiero prescindir de esta persona y no puedo prescindir de ella cinco horas a la semana para que se vaya a un curso de formación porque necesito que esté aquí en la oficina”. Pues le vetan. Y claro, luego vienen las prisas: “Es que no conoce la herramienta es que es necesario que se le dé un curso”, “Ya, pero es que ahora no hay. Había hace un mes cuando se le convocó pero no ahora”. Entonces no es tan... pero no digo todo el mundo es la verdad.» (E15)

Ante la negativa del mando a dar un curso a un trabajador, sin embargo recursos humanos no puede hacer mucho, pues sigue siendo en la mayor parte de las empresas un órgano asesor.

«Cuando son cursos que detrás viene una normativa... y te pueden hacer una auditoría y se te puede caer el pelo: ahí, sí, se lo toman en cuenta. Pero, si es formación que no lleva detrás ninguna posible sanción... pues RRHH como tal no puede obligar a nadie. Eso es cada área el que lo decide.» (E15)

Otra de las cuestiones que los expertos en recursos humanos llaman la atención es en la importancia de satisfacer las necesidades de la diversidad de la fuerza de trabajo en la empresa<sup>97</sup> (Gómez-Mejía, *et al.* 1996) y romper con el “techo de cristal” o las barreras que

---

<sup>97</sup> En este punto es necesario recordar, aunque no se debería de perder este enfoque, que se entiende por empresa y las fronteras que existen entre las empresas de un mismo grupo empresarial y aquellas que han sido externalizadas y que no forman parte de la empresa cabeza o matriz sino de la cadena de subcontrataciones que dibuja o mejor dicho desdibuja al obrero colectivo. Dónde están las necesidades a satisfacer, de quiénes y cuáles son aquellas que se pierden, donde la empresa mira a otro lado, a pesar de que a muchas de ellas hablan de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa y hablan de sus buenas condiciones de trabajo, la creatividad de su gente, mientras al otro lado... se encuentra lo contrario como hoy, el día que realizo una de las revisiones aparece publicado en prensa, que aparece la denuncia de Human Rights Watch (HRW) sobre las condiciones laborales en fábricas de Camboya que producen para marcas como H&M, Gap, Mark and Spencer, Adidas o

tienen las mujeres y las “minorías” (étnicas, raciales, transexuales, etc. y aunque en algunas empresas no puedan considerarse minorías). La necesidad de convivencia entre la carrera profesional y personal y/o familiar hace que algunas empresas ofrezcan medidas de conciliación (como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, etc) como una forma de equilibrar esos espacios y que en el caso de las parejas con doble carrera profesional donde las responsabilidades laborales y profesionales, como los viajes, aumentan el conflicto en las familias que son las encargadas de mitigarlos, a veces pasando por el sacrificio profesional de uno de ellos, generalmente de las mujeres pues son ellas las que siguen teniendo salarios peores o porque, como se ha visto, los estereotipos pesan mucho en las mujeres.

Otras cuestiones que se deberían tener en cuenta, desde la perspectiva de género, es quién toma las decisiones de desarrollo, el tipo de desarrollo y cuándo existen oportunidades de desarrollo. En cuanto al primero, es evidente que la mayor parte de las personas que tradicionalmente han tomado la última decisión para que se produzca un desarrollo profesional dentro de la organización han sido hombres y esto ha limitado a las mujeres en el ascenso. En cuanto al segundo, las relaciones patriarcales y heteronormalizadas han generado un desarrollo profesional vertical pero que en las organizaciones actuales, cada vez más horizontales, no siempre pueden ser ascendente sino que precisan buscar una salida más horizontal de acuerdo a las estructuras organizativas actuales y al tamaño de las mismas. De ahí, que la mejora profesional horizontal como alternativa o el desarrollo profesional intercalando movimientos horizontales y verticales, que mejoren el conocimiento de las profesiones anexas, del negocio o la organización, sea una alternativa a tener cada vez más en cuenta.

Por último, las carreras y desarrollo profesionales necesitarían tener en consideración o aumentar el marco temporal donde puede comenzar a desarrollarse una carrera profesional. Dicho de otra manera, estas políticas deberían de ampliar el momento etario para comenzar una carrera profesional en la empresa y que no se reduzcan a aquellos que comenzaron pronto en la empresa, abriendo posibilidades de comenzar en cualquier momento y buscar alternativas a las trayectorias profesionales actuales más discontinuas con un perfeccionamiento que atienda a los diferentes momentos vitales y las edades de las personas, necesario para que las personas comiencen a promocionar en diferentes momentos de su vida donde no coincidan los momentos de promoción profesional con el momento donde las mujeres suelen tener su descendencia u otros momentos vitales para que no se produzcan discriminaciones como las actuales en cuanto a los desarrollos de carreras que coarten el talento en las organizaciones.

Así, el perfeccionamiento durante toda la vida se presenta como algo consustancial a las organizaciones actuales donde la formación tradicional y las nuevas formas de aprendizaje se unen en un intento de eliminar la nivelación de las carreras, sobre todo de las personas de mediana edad, a través de nuevas herramientas como el coaching. Estudios de caso, rol play, juegos de gestión, coaching y empoderamiento para la promoción intentan orientar al empleado y a la empleada en la consecución de sus objetivos de desarrollo profesional que van más allá de mera formación técnica, centrada “en proporcionar habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento [...] [, hacia el perfeccionamiento] destinada a promocionar a los empleados[as] las habilidades que la empresa necesitará en el futuro” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 248-249). Para que esto sea efectivo es necesario recordar

---

Armani bajo el descriptivo título “No sñe lo que están pensando en H&M; no podemos descansar” en el diario.es del 19/03/2015.

las características no solo de la empresa sino de las personas, su disponibilidad, los medios que pueden facilitar su seguimiento, el tipo de formación que requieren, etc.

Mientras que el desarrollo es visto como algo de gran valor añadido por las personas de recursos humanos, sin embargo se vislumbra que sólo en las empresas de gran tamaño se realizan este tipo de políticas y en muchas de ellas sólo están dedicadas a un grupo de personas. Trabajar con la mejora del clima laboral, satisfacción de las personas empeladas, la dirección por objetivos, la evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, políticas de igualdad y conciliación, etc. son sólo algunas de las actuaciones que se pueden realizar para potenciar el desarrollo profesional y personal en las empresas. Así explicaba ese proceso de integración de las encuestas de clima en el cambio en la organización del trabajo, así como en la satisfacción y desarrollo profesional, Estrella, responsable de desarrollo profesional del sector transporte.

« Normalmente, hacemos la encuesta de satisfacción de empleados una vez al año. Y uno de los factores que salían peor era las condiciones de trabajo y fuimos poniendo todos los años una medida, una de ellas fue flexi... Miento, Lo primero que hicimos fue quitar el horario hasta la siete y se quedo hasta las cinco y media, en vez de tener dos horas para comer lo dejamos en una hora y se podía entrar antes. Y, al año siguiente se flexibilizó el horario en la entrada y la salida. O sea, la encuesta de clima es una palanca de cambio, tanto a nivel de conciliación, como de formación, como de condiciones de trabajo. Al final, hay una sensibilidad especial con la encuesta de clima es algo que está muy implantado en la compañía y anualmente se desarrollan medidas o políticas para mejorar los resultados.» (E21)

Mejoras y cambios organizativos para retener y atraer el talento que no siempre son bien entendidas no sólo por la dirección, sino por las otras empresas del grupo o las franquicias a las que se tiene que dar servicio como cliente interno, como pasa en el caso de la empresa del transporte en la que trabaja Estrella:

«[El cambio fue] pues... muy complicado porque las franquicias tienen horario hasta las siete por lo que era muy difícil convencer a la dirección que realmente podíamos tener un horario hasta las 5 y media manteniendo las guardias porque eso si se hace tenemos unas guardias hasta las siete. ¿Qué pasa? Que tuvimos que hacer análisis de llamadas por departamento para ver el número de llamadas que había desde las cinco y media hasta las siete para que con datos cuantitativos [vieran que] no tenía mucho sentido mantener el horario para el número de llamadas que se realizaban y que no era necesario que estuviéramos todos aquí para el número de llamadas que había desde las cinco y media hasta las siete. Creo que nos costó dos años. El primero no lo conseguimos y al segundo sí. Es verdad que la dirección de recursos humanos apostaba mucho por esta línea por lo que también presionaban mucho.» (E21)

Otras de las cuestiones, que tienen que ver con la selección personas para participar en procesos de desarrollo o promoción es la falta de sensibilización en torno a la discriminación de género o por razón de género, donde la mayor parte de las organizaciones no realizan listas de selección paritarias y, tampoco, conocen la lógica de pedir listas paritarias, como cuenta Olga, una de las headhunter entrevistadas.

«Hay un poco de todo. Hay algunos que los hacemos sin que lo sepan porque... porque sí, y hay otras empresas lo están pidiendo y otras que te piden: “¡Oye! sólo quiero género masculino”. O sea, que estamos en el XXI...» (E27)

La Norma Internacional de Evaluación de Personas en entornos laborales y contextos organizacionales ISO 10677, Assessment Service Delivery-Procedures and methods to assess people in work and organizational settings, fue aprobada en octubre de 2011, pero que actualmente está en proceso de implantación como UNE en nuestro país por AENOR. Su objetivo es proporcionar unas reglas claras y específicas, con el que realizar la evaluación de las personas de manera objetiva y rigurosa, definiendo los procedimientos y valorando la calidad del servicio de evaluación cliente y proveedor. La Norma ISO 10667 regula tres niveles fundamentales de evaluación que se dan en las organizaciones: evaluación individual (entrevistas, orientación profesional, coaching, desarrollo de personal, selección y planificación de la sucesión), evaluación grupal (moral del equipo y evaluación del desempeño) y evaluación organizacional (satisfacción del empleado, cambio de cultura debido a fusión o adquisición y compromiso de los empleados). Y cubre la entrega de las evaluaciones que se producen en todo el ciclo de vida laboral: selección, contratación; orientación y asesoramiento laboral; desarrollo personal; planificación de sucesiones y recolocación<sup>98</sup>. La implantación todavía no se ha producido pero se espera que tome en cuenta los aspectos de igualdad de oportunidades y empoderamiento femenino que la Ley de Igualdad no está consiguiendo implementar.

Otras de las cuestiones que se tienen en cuenta en la promoción y desarrollo profesional de las personas son las prioridades que a lo largo de los años dan cada generación. Diferentes generaciones que conviven dentro de las empresas y cuyas demandas van transformando a la organización o la organización se transforma aprovechando esas demandas, pues no hay que olvidar que cada generación es producto de la socialización que ha embebido. Actualmente, las nuevas generaciones preparadas e individualistas, como es el caso de los denominados Generación Y (nacidos a partir de 1980 y menores de treinta años) -y aunque con la crisis se considera que han retraído parte de sus expectativas-, en la entrevista de selección siguen demandando tiempo por lo que su desarrollo profesional, sobre todo se refieren a las clases medias altas universitarias, pasa por la flexibilización de los tiempos de trabajo y formación diversificada. Considerados como prepotentes, soberbios o ignorantes, lo cierto es que estos jóvenes, más individualistas y conocedores de las nuevas tecnologías, para ellos la tecnología ha supuesto una apertura a otros lugares y una valoración del ocio por encima del trabajo. Hombres como mujeres jóvenes que buscan el equilibrio entre lo profesional y personal, así como una demanda de autonomía. Así lo describen Olga y Victoria, en su experiencia en consultoría estratégica de recursos humanos y *headhunter*:

««V: Yo creo que la gente joven lo tiene más claro.

O: Totalmente...

V: La gente joven, además, ya cuando viene gente joven dice: “Pero ¿A qué hora salgo?”. Ya buscan ese equilibrio, esa conciliación..

O: Pero los de nuestra época no...

V: No.

O: Y, además, te dicen: “estoy haciendo un curso de...” imagínate... “inglés o recursos humanos” pero ya no... De sus cosas, de su tiempo libre, que les gusta como si es teatro “yo es que voy a teatro de 7 a 9” Entonces, es que a las seis y media... Y antes... como si te tenías que quedar toda la noche y dejabas el teatro y el macramé. Entonces, yo creo que si hay un cambio y un respeto.

---

<sup>98</sup><http://www.cop.es/formacionPTORH/ATVPDKIKX0DER/003Muniz.pdf>;

<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/implantacion-norma-iso-10677/>;

[http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=24778#.VXB5X8\\_tmko](http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=24778#.VXB5X8_tmko)

[...] Entonces, estos cuando lleguen a realizar las funciones de recursos humanos cambiará porque quieren que les respeten y, por ello, respetan a los demás, porque respetan su tiempo libre, porque además están más cerca del negocio, porque además no están dispuestos a estar más tiempo. Cambiará. Entonces, yo creo que estamos en ese paso que cambiará.

V: espero que cambie.

O: Tú y yo ya no lo veremos, ya no nos toca (risas)» (E27)

#### 2.2.4. Compensación (retributiva y no retributiva)

Otro de los aspectos más importantes en la gestión de las políticas de recursos humanos son las políticas retributivas diseñadas en cada organización. Identificar las políticas y prácticas salariales más adecuadas a la empresa y su entorno, así como conocer las ventajas e inconvenientes estratégicos con los que retribuir a las personas empleadas a través de programas específicos coherentes con los puestos de trabajo, habilidades y el mercado laboral de referencia es uno de los hándicaps de la función de recursos humanos.

La retribución total de una persona empleada tiene tres componentes, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardin (1996), el salario base, los incentivos salariales y las retribuciones indirectas. Aunque, a éstas se le puede sumar una cuarta que son las retribuciones en especies que, a veces, se incluyen en las retribuciones indirectas pero, también, pueden estar contabilizadas aparte. El poder adquisitivo es un “indicador de poder y prestigio, y se relaciona con los sentimiento de valía personal. Es decir, la retribución tiene un efecto económico, sociológico y psicológico. Por este motivo, una mala gestión de proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los empleados [y empleadas] y, en última estancia a los resultados de la empresa” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 321).

El departamento que lleva esta área es reconocido por su carga y responsabilidad antes la organización y las personas, por lo que las personas entrevistadas que están o han estado en este departamento hablan de la presión que supone trabajar en esta área. Tal como lo relata Paloma, técnica de recursos humanos en unos de los bancos más importantes del país que la llevó a abandonar el área en un momento complicado de su vida:

«Compensación en un determinado momento requiere mucho esfuerzo y mucha responsabilidad porque estás jugando con sueldos que como haya algún error es mucha responsabilidad.» (E15)

La necesidad de una equidad salarial en la empresa y en la sociedad (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 322) es una forma de “justicia social” que, sin embargo, es una asignatura pendiente en muchas empresas y que, sobre todo, no es ecuaníme con las mujeres debido a los estereotipos y roles vigentes que dificultan esa igualdad distributiva en las remuneraciones como muestra la brecha laboral entre mujeres y hombres, en todos los escalafones jerárquicos, como se recuerda insistentemente cada año en los meses de febrero y marzo haciendo referencia a la brecha europea que gira en torno a los 59 días y la española que gira en torno a los 84 días de trabajo de diferencia, respectivamente, una diferencia salarial que es de entorno al 23% en España y de un 21% en Madrid<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> Con una diferencia salarial entre hombres y mujeres del 23% en 2002, 2012 y 2013, el 24% en 2014 (véase <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/240878542/empresas-finanzas/noticias/6479712/02/15/La-brecha-salarial-de-genero-escala-y-se-situa-a-niveles-de-2002-segun-UGT.html#.Kku8bRQ3wyfXssV>;



El salario depende de muchos factores como la demanda y la oferta de la mano de obra, estos son dos de los baremos que utilizan las empresas para pagar el menor salario. Empero, algunas personas según su posición y posibilidades de negociación deciden no cambiar de empresa o coger un puesto de trabajo en función de la ubicación de la empresa, el salario, horario, contenidos y exigencias del puesto, las medidas de conciliación, el prestigio, etc. En momentos de crisis como los de la época analizada, no para todos los perfiles el salario monetario es lo más importante, ni siquiera el emocional, como cuenta Javier, Jefe de Administración y técnico de recursos humanos de una de las empresas de un grupo empresarial audiovisual.

«Ahora ya no piden porque no hay mucho que dar. Los menos cualificados lo que te piden es otras tareas y los más cualificados que ya se estabilice, que se recuperen los salarios, que no nos bajen y cosas así. Hay gente que lleva mucho tiempo en la empresa y no creo que quieran irse y lo que quieren es estabilidad.» (E19)

En el caso de muchas mujeres, sobre todo de clase media-alta en zonas como el noroeste de Madrid, por ejemplo, la mano de obra femenina busca trabajos y/o empleos que están ubicados cerca de su residencia, con horarios y medidas de conciliación que puedan facilitarlas el equilibrio entre la vida laboral y familiar (Maruga y Díaz, 2015; Candela y Piñon, 2012), es decir, adquiere más importancia el considerado salario emocional que el propiamente monetario, como asunción a los roles imperantes que las obliga, y quieren conciliar diferentes espacios vitales.

La brecha salarial, por una u otra excusa, puede ser mayor en la medida en que las empresas buscan riesgos compartidos y disminuye la retribución fija y aumentan las variables a través de primas individuales, de equipo, por objetivos, por beneficios, etc. Sistema de retribuciones basados en el rendimiento o destajo cada vez más asentados en las empresas, no inciden en la motivación de la persona sino que aumenta la explotación de las personas que trabajan bajo este sistema, la discriminación y lo que se denomina *burnout* o síndrome del trabajador quemado. Otros sistemas como la participación; las habilidades en el puesto de trabajo basado en la descripción, análisis y especificidad del puesto de trabajo; el nivel jerárquico, etc., son otros de los sistemas retributivos que diseñan las empresas tanto de forma individual como múltiple y que en muy pocas ocasiones tienen una perspectiva de género que ayude a eliminar o mitigar las discriminaciones a pesar de la inclusión de las mujeres en estas áreas.

Dentro de las políticas salariales diseñadas por las empresas, como se ha ido viendo, existen dos tipos de retribuciones, las monetarias y las no monetarias. Las primeras vinculadas con los logros y la responsabilidad, y las segundas con el compromiso de la compañía. En un momento de crisis como el estudiado donde los problemas económicos de muchas empresas son importantes y dicen poder pagar menos, se comienza a dar más importancia al compromiso y la importancia de atraer y, sobre todo, retener el talento en un momento donde se considera que la educación formal también está en crisis. La retención del talento femenino a través del aumento del compromiso ha hecho que algunas empresas aumenten el catálogo de medidas consideradas como conciliadoras como aquellas que

---

<http://www.elmundo.es/economia/2014/02/17/530207f5ca4741e6128b4578.html>,  
[http://www.huffingtonpost.es/2015/02/16/brecha-salarial-espana\\_n\\_6691294.htm](http://www.huffingtonpost.es/2015/02/16/brecha-salarial-espana_n_6691294.htm);  
[http://www.eldiario.es/politica/Espana-crecio-brecha-salarial-genero\\_0\\_363264087.html](http://www.eldiario.es/politica/Espana-crecio-brecha-salarial-genero_0_363264087.html);  
[http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/brecha-salarial\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/brecha-salarial_es.htm);  
[http://www.ugt.es/Publicaciones/INFORME\\_UGT SOBRE IGUALDAD SALARIAL 2015.pdf](http://www.ugt.es/Publicaciones/INFORME_UGT SOBRE IGUALDAD SALARIAL 2015.pdf)) [vistos en años 2013, 2014 y 2015]

flexibilizan el tiempo y el espacio de trabajo, los beneficios sociales, los permisos, excedencias, etc., y que tienen como base el Estatuto de los Trabajadores y el Convenio Colectivo del que antes en España las empresas tenían obligación de estar adscritas. Estos recogían los mínimos a los que las empresas podían llegar tanto en las tablas salariales como beneficios sociales otorgados a las personas del sector o la empresa, sin embargo la realidad demostraba que muchas de las empresas no lo cumplían y que con la última reforma laboral aprovecharon para desbancarse de su convenio (ver anexo IV, retribuciones indirectas legales)

#### 2.2.5. Evaluación del desempeño o del rendimiento

Identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la empresa en su puesto de trabajo, la evaluación del desempeño obliga a distinguir a las personas que forman parte de la organización a través de su eficacia (Gómez-Mejía, *et al.* 1996). Sin embargo, esa distinción a través de la evaluación requiere que esta sea igual para todas las personas que forman parte de la organización por parte de las personas que las supervisan y, al mismo tiempo, por los propios sistemas de medición. Este sistema conlleva inconvenientes intrínsecos debido a la gran subjetividad que comportan las valoraciones y lo qué es valorable, pues con perspectiva de género éstos se enraízan en estereotipos y roles tradicionales.

La identificación de las dimensiones a evaluar es de vital importancia para el reconocimiento del sistema por parte de las personas de la organización, sin embargo, este tipo de dimensiones olvidan aspectos que son relevantes y establece otras que pueden ser consideradas muchas veces triviales por parte de las personas de la organización, sobre todo mujeres, al establecer dimensiones repetidas en los manuales basadas en la antigua cultura empresarial que, muchas veces, no son revisadas y adaptadas a las características organizativas pero que inciden en una comunicación de valores patriarcales.

Las ventajas e inconvenientes que se establecen de los diferentes métodos de medición basados en juicios relativos o absolutos de las dimensiones analizadas, establecen comparaciones entre las personas o entre sus rendimientos, respectivamente, el tipo de información (rasgos, conductas o resultados) que si, como se ha dicho anteriormente, no han sido mirados a través de la perspectiva de género no corrigen el sesgo entre hombres y mujeres. Rasgos como la lealtad, la resolución, fiabilidad y rigor, se centran más en la persona que en su rendimiento y, por lo tanto, este último no lo mejoran (Gómez-Mejía, *et al.* 1996). Igualmente, la información sobre la conducta de las personas empleadas parte de una escala prefijada que no tiene por qué coincidir con el comportamiento real de las personas que, además, puede variar según el clima de la organización, la persona que supervisa e incluso, los criterios de la evaluación. Por otro lado, los instrumentos de evaluación por resultados aparecen como los menos ambiguos, dinámicos y éticos. La dirección por objetivos es el enfoque más extendido de aquellos orientados a los resultados al proporcionar unos indicadores claros, eliminando sesgos y subjetividades. Sin embargo, este enfoque orientado a “conseguir resultados a toda costa” (Gómez-Mejía, *et al.* 1996: 2017) puede tener consecuencias en la calidad de los productos y servicios, motivación de las personas, intensificación del trabajo, etc. En definitiva, estos tres enfoques, tienen ventajas e inconvenientes desde el punto de vista de las políticas de recursos humanos y muchos interrogantes desde la perspectiva de géneros que podrían encontrar una respuesta sociológica, es decir, causa-efecto, en la configuración de la empresa capitalista.

Esa evaluación del rendimiento esta facilitada cuando el trabajo se hace a través de la dirección por objetivos y donde las recompensas se pueden organizar y jerarquizar según los requerimientos del mismo como explica Amparo, directora de beneficios sociales y RSC de una de las compañías eléctricas españolas:

« Si, aquí sí. Pero, además, desde hace mucho años, te puedo decir que quizás desde el 2002. Trabajamos por objetivos, yo me voy poniendo los objetivos, a mí misma y al equipo. Tú quizás puedes tener 3 ó 4 por el cual te pueden retribuir el tema de la variable, pero todas... esa manera lo que hace... por ejemplo, quizás ya lo tenga imbuido pero, yo por ejemplo, ¿Qué quiero hacer? Pues yo quiero poner en marcha el Plan de Familia en funcionamiento porque es un tema de discapacidad y entonces, vamos a hacer un relanzamiento en el 2012, tenemos unos nuevos procesos, siempre hay algo, que cuando lanzas unos nuevos procesos, siempre hay que mejorarlo, qué quieres hacer, cómo lo puedes hacer por qué quieres... estas son las tareas que tienen que ver con esos procesos y vas poniendo. El voluntariado, el voluntariado en España hay que abrirlo por Comunidades Autónomas, el día internacional del voluntariado, el día de emergencia, el Brasil 2.0, hacer electrificación, salen proyectos de electrificación en distintas zonas y te vas marcando objetivos que te van ampliando. El nivel de desarrollo tuyo y de las personas que van contigo. Se motivan porque ellos mismos son libres para ir haciendo.» (E11)

Los sesgos individuales de la comparabilidad, las emociones, las políticas de empresas y los planteamientos grupales e individuales que contemplan factores como la habilidad, motivación y factores situacionales (Gómez-Mejía, *et al.* 1996). Este sistema de evaluación del rendimiento ha evolucionado pasando de la evaluación que hacía el supervisor a la evaluación múltiple como el sistema 360 grados que parte de tres evaluaciones (ver tabla 13 en anexo III) como la autoevaluación, la evaluación por los iguales, los subordinados, colaboradores, clientes internos, entre otras, y que después la persona que lo evalúa da el feedback al empleado o empleada a través de una entrevista que no parte de una situación de igualdad en el organigrama de la empresa, donde la retroalimentación y la búsqueda de soluciones puede ser ficticia y la comunicación un arte sino parte de una adecuada descripción y orientación del problema, la igualdad de posiciones y empatía.

Recompensar el rendimiento de las personas o grupos de la empresa es una tarea estresante para las personas de recursos humanos que se dedican a ello, ocasionando puntas de trabajo y una sensación de responsabilidad importante, como veía anteriormente con el tema de las retribuciones pues está fuertemente enlazado. Los llamados bonus, recompensa a la productividad de las personas deben de estar insertos en planes de retribución adecuados a todos los niveles de la empresa, con las personas que forman parte de la organización (hombres y mujeres) y coherentes con la estrategia de la empresa donde se dice abogar por la igualdad y la diversidad. Los denominados sistemas de retribución basados en el rendimiento o sistemas de incentivos, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1996), recompensan el rendimiento de las personas empleadas y se apoya en tres suposiciones:

- 1.- Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución en la empresa –no solamente en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.
- 2.- Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
- 3.- Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos los empleados en función de su rendimiento.

Los tipos de planes de retribución por rendimiento más conocidos son los basados en el individuo (méritos, primas, gratificaciones), en el equipo, grupos especiales de empleados (presidente, directivos, comerciales...) y la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 1996; Dessler, 2009)

Sin embargo, a pesar de que estos sistemas intentan crear indicadores objetivos de rendimiento para evitar discriminaciones muy “visibles” y mitigar las futuras explicaciones a las personas de la plantilla por sus decisiones salariales, tienen un gran componente subjetivo y, generalmente como se viene diciendo, perjudica a las mujeres. Generar indicadores objetivos pero no inclusivo y unidireccionales, que sólo benefician a las empresas, hace que los problemas tradicionales nombrados por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1996) como, por ejemplo, realizar aquello que los indicadores ponen o el síndrome de “sólo hacen lo que se les paga”, lo que aparecen en los indicadores mermando otras cuestiones que no aparezcan; la falta de cooperación; falta de control, la subjetividad; los contratos psicológicos, falta de flexibilidad y problemas de equidad; la falta de credibilidad; insatisfacción y estrés laboral; y la posible reducción de la iniciativa natural del individuo; se una la normalización de los roles de género en la empresa llevando a muchas mujeres a la autoexplotación en reducción de jornada para conseguir los bonus que no han sido adaptados a su jornada.

El mayor aumento del rendimiento no siempre se adecua al puesto de trabajo o a las necesidades coyunturales de las mujeres que a veces requieren una reducción de jornada que conlleva una reducción del salario y de los complementos asignado, pero que no conllevan una descarga del trabajo. De ahí, que tener una retribución basada en el rendimiento adecuada al trabajo que se desarrolla en el puesto y que corrija el sistema de pago a destajo tradicional, como parte de un sistema de retribución más amplio e integrado en las políticas de recursos humanos tiene que corregir los procesos de evaluación defectuosos o subjetivos, así como las prácticas de contratación inadecuadas. Sistemas que den más confianza, lo fomenten y genere participación por parte de las personas empleadas, que utilice varios niveles de compensación y existan motivaciones e incentivos no económicos, necesarios para un adecuado sistema de retribución (Gómez-Mejía, *et al.*, 1996). De todos modos, no hay que olvidar que estos sistemas lo que buscan es sacar el mayor plusvalor, como dirá Marx, de las personas trabajadoras por lo que en ese sentido se puede decir que es un sistema injusto para todas las personas trabajadoras pues, como apuntamos anteriormente, mantiene la apariencia de que el trabajo es mercancía y no existe un auténtico mercado.

Un análisis desde la perspectiva de género, además, nos muestra como en el caso de las mujeres los sistemas de retribución pueden ser muy discriminatorios si no se tiene en cuenta las transiciones profesionales más discontinuas y más horizontales que tienen las mujeres. Por ello, a lo largo de las entrevistas, se vislumbra como perciben la necesidad de integrar y minimizar el impacto de las características profesionales y personales coyunturales dentro de un sistema de retribuciones que sea capaz y sensible a esas variaciones y, por lo tanto, las corrija para no aumentar la desafección y la fuga de talento femenino.

Las retribuciones indirectas, también, han adquirido a lo largo de los años y sobre todo en las grandes empresas, aunque hoy, también, en la PYME un papel importante. Sin embargo, muchas de las prestaciones sociales que hoy se encuentran en las empresas españolas son las estrictamente legales y aquellas que son voluntarias, y que hacen que las empresas ganen premios por su aportación a la igualdad de oportunidades, proceden de la época de las grandes empresas públicas que hoy, muchas de ellas, son empresas privadas o

semi-privadas, así como empresas del sector bancario y filiales<sup>100</sup> con antiguas filiales nacionales o privadas absorbidas por la entidad.

Las retribuciones indirectas o prestaciones (ver tabla 14 en anexo III y ver anexo IV) hacen referencia a esas recompensas colectivas que se dirigían a la totalidad de las personas que formaban parte de la empresa y que proporcionan a las personas empleadas y a sus familiares un sentimiento de pertenencia, seguridad, un aumento de la retribución no monetaria y/o en especie. Su contribución se puede realizar a través de la financiación por parte de la empresa, compartido, deducible o a través de su combinación más o menos flexible que permite acogerse a una o varias medidas según el ciclo personal y profesional en el que se encuentre la personas trabajadora.

Muchas de las prestaciones sociales encontradas en las empresas son exigidas legalmente pero, también, hay prestaciones voluntarias. Estas últimas son las que definen la estrategia empresarial, propiamente dicha, pero, también, si es una empresa que se preocupa por paliar las desigualdades entre hombres y mujeres dentro de la empresa. La mayor parte de las prestaciones obligatorias para la empresa se pueden encontrar en el Estatuto de los Trabajadores (que va recogiendo, también, todas las novedades laborales que se inscriben en la legislación vigente) y el convenio colectivo de referencia de la empresa que hasta la Reforma Laboral de 2012 era obligatorio.

#### 2.2.6. Comunicación Interna

La comunicación interna es una de las estrategias empresariales que generalmente se ha descuidado más en la empresa, reduciéndolo a meros canales de transmisión con la plantilla y que, sin embargo, desde los manuales de recursos humanos se muestra como parte de la estrategia de empresa que debe ser desarrollada por parte de los departamentos de recursos humanos para fomentar las relaciones internas entre las personas empleadas y la empresa.

Comunicar las ideas de la empresa y que las ideas de las personas empleadas lleguen a la dirección, hace que las empresas desarrollen una serie de políticas de relaciones internas que mejoren la comunicación y, al mismo tiempo, la calidad de la comunicación está relacionada con la eficacia de la gestión de las relaciones internas (Gómez-Mejía, *et. al.* 1996). Los hechos, los sentimientos que producen en las personas empleadas, el establecimiento de canales adecuados en relación al mensaje que se desea enviar o recibir, la eliminación de ruidos o rumores que pueden generar los mensajes y que pueden llevar a resultados no deseados, la contribución de la comunicación interna bidireccional, es decir, hacia arriba y hacia abajo o que llegue a todos los niveles de la organización, son elementos importantes a tener en cuenta cuando se desarrolla un programa o plan de comunicación.

Una de las cuestiones que preocupan a las organizaciones son las comunicaciones informales o rumores que se producen de forma más o menos espontánea por parte de una persona o personas integrantes de un grupo informal que sanciona socialmente a través de diferentes canales, no siempre formales. Esta fue una de las preocupaciones que ya Elton

---

<sup>100</sup> La llamada Red de Empresas que tienen el distintivo de Igualdad en la empresa, y aunque todos los años se caen empresas y aparecen otras, puede verse en la página de igualdad en la empresa que creó el antiguo Ministerio de Igualdad y que hoy el actual Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad mantiene puede verse en la página web

[www.igualdadennlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/entidadesDistinguidas.htm](http://www.igualdadennlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/entidadesDistinguidas.htm)

Mayo investigó en la compañía Western Electric en Hawthorne, Estados Unidos, sobre el comportamiento humanos, a partir de 1928. Actualmente, las empresas siguen creando estrategias para controlar esos grupos informales basados en el prestigio, la empatía, personalidad y destreza con el objetivo aumentar la seguridad y satisfacción de las personas que forman de ellos, siguiendo a Gómez-Mejía, Balkin y Cardyn (1996), las empresas lo están haciendo a través de diferentes métodos como ha sido la gestión mediante paseos, los programas de retroalimentación de las personas empleadas a través del estudio de actitudes y procedimientos de apelación que incluyen procedimientos de tramitación de quejas mediante los sindicatos, programas de asistencia a las personas empleadas para corregir los diferentes problemas que los empleados se pueden encontrar y son causas de su baja productividad, rotación, absentismo y, sobre todo, su ausentismo que en un periodo de crisis como este se ha presentado como uno de los mayores problemas en las empresas. Los programas de reconocimientos al empleado y empleada para estimular la eficacia de las relaciones internas es un programa de recompensa a las personas que forman parte de la organización por sus ideas, sus sugerencias y contribuciones

Por último, sólo mencionar algunos de los canales utilizados en las empresas para mejorar la comunicación interna en la empresa y que serán utilizados teniendo en cuenta el tipo de mensaje, a la parte de la plantilla a la que se quiere llegar, su ubicación, actividad, importancia son los manuales de bienvenida o del empleado, boletines, correo electrónico, pero, también, pueden ser videoconferencias, los tabloneros o las revistas.

A lo largo de este último apartado se ha hablado de algunas de las funciones de recursos humanos más relacionadas con lo que se ha dado en llamar el área soft, dejado otras más relacionada con la parte más dura (hard) y, también, tradicional como las relaciones laborales insertas dentro de las anteriores, pues como se ha podido apreciar todas las áreas están muy relacionadas y al mismo tiempo técnicamente requieren conocimientos técnicos y profesionales muy precisos, es decir, aprendibles. Esto hace que el departamento de recursos humanos se encuentre con numerosos retos debido al cambio de configuración del mercado de trabajo, las nuevas necesidades de la plantilla y las nuevas relaciones con las secciones sindicales que requieren una revisión de los que ha sido hasta ahora la organización del trabajo y que puede dar cuenta de las nuevas habilidades y competencias que se requiere actualmente.

### *2.3. Retos de los departamentos de RRHH: conciliación, igualdad, diversidad y otros viejos retos*

« Antes eran fundamentalmente psicólogos y abogados, fundamentalmente por las relaciones laborales, y durante algún tiempo recursos humanos colgaba de financiero y el financiero llevaba recursos humanos y sistemas y tal... todo, pero lo que ¿Qué buscar? Es que los perfiles que estén, tengan esas competencias que son claves, porque la parte de hard se aprende, es decir, las herramientas de recursos humanos no tienen ninguna ciencia, yo creo que es lo más fácil. Lo que tienes que tener es sensibilidad para escuchar, para saber entender, ser tolerante, gestionar conflictos, es una posición que tienes que saber mucho... es una posición donde tienes que negociar, tienes que estar continuamente negociando con todas las áreas, gestionando conflicto con todas las áreas, y con todos los demás, siendo simpático, no... si no eres simpático... no... » (E27)

Como explica Olga, una de las headhunters entrevistada, la necesidad de conocer las relaciones personales y las métricas como punto de equilibrio en la función de recursos humanos, se implementa con el conocimiento de las áreas que se van a gestionar o del conocimiento transversal del negocio. Sin embargo, una de las críticas que se hace desde las posiciones de estrategia de la empresa, se centra en que las búsquedas de personal para recursos humanos no se hacen entre las personas que conocen el negocio de la empresa sino que se busca fuera, muchas veces influidas por los beneficios en las nuevas contrataciones, los nuevos requerimientos y el enchufismo.

Sin embargo, como se ha ido diciendo, es indiscutible que recursos humanos se está profesionalizando. Las mujeres y las nuevas generaciones con otra visión de lo que es la empresa, más preparadas y con mayor conocimiento del negocio están aterrizando en éstas, elaborando otro tipo de políticas donde la selección, el desarrollo y la conciliación se mueven en igualdad de oportunidades como comenta María, técnica senior de gestión del conocimiento y responsable de igualdad en banca ve en los nuevos sistemas de retribución una forma de avanzar en la igualdad de oportunidades, la conciliación y en la retención de las personas:

«Es mucho más de eso porque muchas empresas en España no ven más que en recursos humanos la gestión de la nómina y la formación técnica necesaria para los empleados. Pero, yo creo que una empresa que tenga unas buenas políticas de recursos humanos, no creo que tenga por qué pagar más sueldos aunque sea hoy en día, hoy en día es muy difícil para las empresas, pero cuando vengan las vacas gordas, si le ofrecen más pero está a gusto la gente no se irá de la empresa, seguirá aportando.» (E12)

Es curioso como disponibilidad de tiempo, tiempo de trabajo, también lleva implícita el tiempo de ocio, la organización del tiempo de trabajo y ocio va a ser más importante que la disponibilidad del tiempo en sí, como tratamos anteriormente, y que tiene que ver en cierto sentido con la capacidad del trabajador del conocimiento de amoldar su trabajo a los requerimientos de la organización y momentos circadianos, pues puede desarrollar su trabajo prácticamente en cualquier lugar. Para Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011), el trabajador del conocimiento se define por su capacidad de innovación, de elaborar conocimiento y aplicarlo.

Una de las funciones principales de los departamentos de recursos humanos que trabajan desde la estrategia será innovar y aplicar nuevas formas de gestión. La formación a medida, el desarrollo de las capacidades personales de la plantilla, el desarrollo de redes y el trabajo en equipo van a ser claves para la innovación no sólo del equipo de recursos humanos sino, también para el resto de la empresa. Así lo explica Inma, técnica de recursos humanos en la empresa matriz del grupo de comunicación:

«Siempre salen nuevas ideas desde la dirección o desde el departamento, ahora estamos en un proceso de coaching grupal con un equipo que ha tenido bastantes problemas entre el equipo y la responsable directa. Y entonces, yo tengo muchas reuniones con ella para hablar y hacer la gestión de conflicto y ahora estamos con unas sesiones de coaching grupal con unas personas que están haciendo un máster en coaching y bueno, la verdad es que está funcionando pero es una cuestión más puntual.» (E22)

El trabajo en equipo complementa habilidades para la consecución de objetivos comunes pero, también, diluye las necesidades personales de espacios y tiempos pues en su mayor parte los equipos se autogestionan. Lo importante es el rendimiento de los individuos, evaluado por el resto del equipo, la motivación y el contacto directo son fundamentales para

la transmisión de saberes. Así, describe Natalia, responsable de recursos humanos de una de las empresas del grupo audiovisual, esa necesidad de trabajo en equipo y la necesidad de tener personas responsables de recursos humanos en todas las empresas del grupo para detectar necesidades de la plantilla.

«Entonces, lo que detecto es que la dirección de recursos humanos está fallando mucho y profundamente porque nosotros en esa estructura no teníamos una persona de recursos humanos. Pero, claro, a mí me toca mucho RRHH y digo pues más vale que me documente yo y empiezo a estudiar por mi cuenta cómo motivar a la plantilla, cómo hacer... Entonces, desde RRHH se nos ofertan unos cursos y entonces, veo uno de coaching y dije este es para mí. Y es la manera con la que yo arranco y es como veo que independientemente de las condiciones tiene que saber motivar a tú plantilla, tienes que saber integrar a tú plantilla, tú debes saber ese enganche con la gente, cómo involucrar a la gente y cambio todo el sistema de cómo se ha hecho, y estructuro un sistemas, un procesos y unos procedimientos. Todo tiene que ver con la excelencia y la calidad. Como todos sabemos, para que vaya todo en un orden, ha sido muy costoso para que vaya en un orden y que se entere la gente de que es la única manera de trabajar y durante este tiempo... hemos creado una intranet directamente para las personas de mi equipo en la oficina y del equipo externo... para poder alojar ahí toda la información porque mi objetivo era que las personas que estuvieran fuera tuvieran las mismas condiciones que las que estaban en la oficina.» (E18)

El trabajador del conocimiento no produce nada en sí mismo sino que su rendimiento es el saber, el producir conocimiento, ideas e información, sobre otros conocimientos, que aplicadas y transmitidas a quien lo pueda convertir en factor productivo se traduce en resultado económicos. Pero ello, requiere el compromiso de las personas con la empresa. De ahí, la importancia de las políticas de conciliación, igualdad y diversidad para aumentar la cooperación e implicación de las personas que forman parte de la organización. Motivar a las personas que trabajan dentro de la empresa, no es más que la motivación para la consecución de los objetivos de la forma más adecuada. Gómez-Mejía, Balkin y Cardyn (1996) apuntan que la importancia de este tipo de teorías sobre la motivación está en conocer qué les motiva y por qué están más satisfechos con unos trabajos que con otros pues las personas más motivadas “pueden producir un bien o servicio de una calidad muy superior a la de empleados[/as] desmotivados[/as]” (Gómez-Mejía, et. al, 1996: 102). Para ello, hay cuatro teorías de las que hablan las mujeres de recursos humanos entrevistadas y los manuales al uso y que son importantes conocer para entender de qué hablan las mujeres de recursos humanos cuando nos hablan de motivación y que aquí se resumen:

- *La teoría de los dos factores de la motivación* de Frederick Herzberg que trata de identificar y explicar los elementos del puesto de trabajo donde las personas están más satisfechos o insatisfechos y diferencia entre los factores motivadores como elementos internos que generan motivación y satisfacción (el propio trabajo, logros, reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de ascenso) y los factores de higiene o mantenimiento que son externos al trabajo en sí, propios del ambiente laboral que pueden llevar a la insatisfacción y desmotivación activa (diferentes políticas de la empresa, condiciones de trabajo, seguridad laboral, salario, retribuciones laborales, relaciones de poder y entre iguales). Para este autor, estos últimos son importantes para no tener insatisfacción pero para motivar son necesarios los factores motivacionales internos.
- *La teoría del reajuste del trabajo* hace énfasis en que las personas trabajadoras tienen necesidades únicas y habilidades propias y sus motivaciones y satisfacción están en función de la adecuación entre las necesidades y habilidades propias y las características del puesto y la empresa.



- *La teoría del establecimiento de objetivos* formulada por Edwin Locke se centra en la sugerencia de que los objetivos de los empleados colaboran con la explicación de la motivación y el rendimiento laboral. Y que tienen mucho que ver con lo anteriormente explicado sobre la definición de los objetivos, los retos, la participación y la información sobre la evolución de los mismos.

- Por último, *la teoría de las características del puesto de trabajo* formulada por Richard Hackman y Greg Oldham dicen que la satisfacción y la motivación tienen que ver con una serie de características esenciales que le hacen experimentar al empleado estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas. El estado psicológico y los resultado laborales están relacionados. Para entenderlo, dan cinco características esenciales que se deben de tener en cuenta en el diseño de los puestos de trabajo para poder activar tres estados psicológicos activos y que se podrían resumir en: variedad de tareas, identidad del trabajo, significación o impacto en los demás del trabajo, autonomía y retroalimentación. Que producen tres estados psicológicos críticos como la experiencia de la importancia, la experiencia de la responsabilidad y conocimiento de los resultados. Además, estas tienen como resultado un alto nivel de rendimiento, mayor satisfacción laboral y menor rotación y absentismo

Realmente, la motivación es un factor fundamental para las personas de recursos humanos de las grandes organizaciones y forma parte de su discurso aunque pocas veces pueden implementar políticas que motiven al personal en un contexto de racionalización, flexibilización, bajos salarios y temporalidad. La necesidad de diseñar los puestos de trabajo tiene que ver con esas necesidad de flexibilidad que se le otorga a las empresas y, también, con la necesidad de la flexibilidad de las fuerza de trabajo. Trabajadores temporales, empleados a tiempo parcial, contratación externa o subcontratación, consultores externo o trabajadores por cuenta propia y trabajadores en prácticas o becarios conviven con trabajadores de plantilla “indefinidos” cuyas condiciones laborales difieren según el rango o estatus donde se acomoden estas figuras pero que en orden decreciente, pueden vislumbrar la falta de motivación e insatisfacción laboral de su relación contractual.

Para acomodar esas relaciones contractuales en la organización, las llamadas medidas de conciliación ofrecen a priori un salvavidas para mejorar las condiciones laborales. Algunas de estas medidas podrían ser los horarios de trabajo flexibles como horas de entrada y salida flexibles, semanas laborales comprimidas y teletrabajo, que requieren de un aumento del manejo de los sistemas de información de los recursos humanos que permita conocer dónde, cuándo, para y por qué está una persona en determinado puesto y las necesidades que tiene para poder retenerla.

Las medidas de conciliación en estos últimos diez años han avanzado mucho, hay más medidas, nacen de la necesidad y la creatividad de las personas, y se han ido normalizando, sobre todo las grandes empresas. Sin embargo, éstas son vistas como insuficiente por parte de la plantilla. Como se puede apreciar la mayor parte de las medidas que nos cuentan las entrevistadas, lo que intentan es corregir ese cambio de la organización por la incorporación masiva de mujeres o por los efectos que le propio sistema produce. De ahí, que se aprecie esa evolución sobre todo por las mujeres que tienen más experiencia dentro de la organización y que en su experiencia explica Amparo:

« Es absurdo, si las empresas se pusieran analizar, me da igual que sean mujeres y hombres, si ellos se han cogido una reducción de jornada, me da igual que sean mujeres y hombres o lo que sea, si se han cogido esa reducción de jornada es porque tienen una necesidad porque sino esa reducción está afectando a su dinero. Pero es que

posiblemente si esas personas están motivadas estén haciendo sus objetivos y los están haciendo en el tiempo establecido. Es que la cultura del presentismo es tan absurdo y antiproduktiva..., vamos a ver, cuando una mujer se ha cogido una reducción de jornada es que antes estaba trabajando y las he conocido están el tiempo que están y están a tope y si se han tenido que quedar lo han continuado haciendo y si no se lo llevan, es que eso, o sea, eso no es una gestión de los recursos humanos sino que es un señor que le han puesto un gorrito y le han dicho tú eres aquí el que controla el tiempo del horario... como si esto fuera la estación de un tren y eso no es, no es la estación de un tren, si las personas están bien formadas y saben hacer sus cuestiones técnicas ellas van a hacer su trabajo con independencia. Yo creo que eso es... eso no es una gestión de recursos humanos. Yo, te estoy hablando de empresas, yo no te estoy hablando porque depende de los sectores, el negocio y la productividad..., yo no te puedo hablar de una tienda y de una persona que tienen 4 ó 5 empleados, yo te estoy hablando de empresas como las nuestras y que tienen que gestionar empleados, pues ese es una persona que no sabe gestionar personas, está clarísimo.» (E11)

Pero, se es consciente que todo parte de la base de un cambio de cultura, pero que ese cambio es muy complejo dentro de las organizaciones como cuenta Felicidad, coacher y consultora de recursos humanos y directora de desarrollo del talento de una gran empresa de telecomunicaciones:

« Pues yo creo pues porque, en parte, es innato para nuestra cultura, más del país, seguimos siendo muy cortoplacistas y se piensa que si a nivel inmediato puede suponer cierto coste en momento de crisis hay que eliminarlo. No vemos más allá del beneficio que tenemos más aquí y, bueno, y en ese sentido se ha llegado a un extremo que todo lo que no sea un gasto rentable ya, se elimina. Creo sinceramente que con los costes que se manejan en las empresas con otro tipo de programas, con un poco de inteligencia e imaginación puede, no hay que manejar grandes presupuestos para favorecer un entorno flexible. Pues creo que es un tema cultural más que de presupuesto pero si que hay algo, más de un mínimo que es facilitar, por ejemplo en el teletrabajo que con un mínimo de inversión en IT, en remoto, etc., eso a veces ya ciega que o eso ya obstaculiza el que se vaya delante con esa política porque el beneficio de eso es ya que las personas van a poder ser más productivas, porque a la vez van a estar más motivadas, porque a la vez van a estar más capacidad de organizar el tipo de trabajo, eso como no tiene una transformación matemática muchas direcciones no creen en ello y por eso deciden no invertir ese mínimo que es necesario para realizar estas políticas.» (E28)

Pero la conciliación, aunque ha supuesto mucho para las mujeres y la organización, como se verá en el siguiente epígrafe, lo que ha supuesto un mayor cambio en las organizaciones familiares y empresariales es la corresponsabilidad, como continua diciendo la entrevistada anterior.

« No me gusta mucho hablar de las mujeres porque yo quiero ir más al enfoque de la corresponsabilidad, pero, también, es verdad que si nos atenemos a los datos reales en muchos casos, las mujeres llevan todavía más peso en la faceta personal y esta flexibilidad les ha dado más la posibilidad de llegar a todo y hacerles la vida más fácil. Es así de sencillo y así de importante.

Para mí es práctico y, también, interno. Es de sensación de libertad, de bienestar. Es esa sensación de que puedes, que tienes la potestad de organizar tu vida en su conjunto.» (E28)

### 2.3.1. Políticas de conciliación e igualdad

Mónica Threlfall (2009) en su artículo “Los límites de las políticas de igualdad en las sociedades satisfechas” muestra como la igualdad era una apuesta de las políticas socialistas y socialdemocráticas europeas, pero criticaba que se había hablado poco de las limitaciones de estas políticas, de sus riesgos y posibles efectos contraproducentes, como por ejemplo el efecto bumerán que podía traer las políticas retributivas en el rechazo de las políticas de igualdad. También, podemos encontrar una paradoja importante en el que la igualdad de oportunidades para la mujer, al mismo tiempo que lleva a un acercamiento entre hombres y mujeres, tiende a llevar también a una progresiva diferenciación entre las mismas mujeres, un proceso que ha sido paralelo a la de la clase trabajadora donde se ha producido, y aquí Threlfall sigue a Galbraith, un abanico de diferencias salariales para que la mayoría sea más pobre y la mayoría este descontenta. Para ella, los hijos y las hijas de la clase trabajadora tienen la posibilidad de engrosar las clases medias por la educación, es decir, la vía meritocrática de los negocios, esa movilidad social abierta en la construcción del Estado asistencial forma parte del reverso de la nueva cara de la pobreza.

Las clases medias se muestran deseosas de diferenciarse de las clases que consideran que están por debajo, en una lógica de desigualdades merecidas, pero al mismo tiempo un deseo por preservar la sanidad y la educación pública, así como un temor de perder lo que tienen por todo aquello que sean medidas impositivas. Dentro de lo para Threlfall entraría dentro de la lógica de la cultura de la satisfacción de la sociedad opulenta de Galbraith donde las políticas de Igualdad podían ser consideradas como transformadoras, sin embargo se perciben como lenta en la movilidad jerárquica e, incluso, a veces se dice de ellas que dificultan la igualdad. Los perjuicios son inmunes a las políticas de género y éstas conscientes de sus límites y dispuestas a mejorar, serán más eficientes a la promoción de la igualdad (Bustelo y Lombardo, 2007)

Los diferentes significados que se le atribuyen a la (des)igualdad de género afectan a la manera en la que se enmarca el problema de la desigualdad de género y las soluciones para ello. Existen diferentes interpretaciones y análisis sobre el tema y un gran número de estrategias para abordarlos influidos por el contexto nacional, aunque, casi nunca, se llega a un consenso real ni sobre el diagnóstico ni sobre la solución del problema pues son políticas muy sensibles a los cambios políticos como se está viendo en la actualidad. Las medidas políticas que se adoptan varían notablemente según el objetivo sea la igualdad, la diferencia o la autonomía.

Para Bustelo y Lombardo, los procesos discursivos se analizan a través de marcos interpretativos (frame analysis). Un “marco interpretativo de política” (policy frame), siguiendo a Verllo, es “un principio de organización que transforma la información fragmentada o casual en un problema político estructurado y significativo, en el que se incluye, implícita o explícitamente, una solución” (2007: 20). Por lo tanto, los marcos de política no son simples descripciones de la realidad, sino construcciones o representaciones específicas que dan significado a dicha realidad y estructuran la comprensión de la misma.

Lo relacionan, también, con la agenda política (como construcción de problema) y con el enfoque de Carol Bacchi denominado What’s the problem? Que recuerda que la definición de los problemas políticos que llevan a la agenda no es una mera descripción de hechos objetivos, sino que tiende a ser una representación estratégica que da relevancia a determinados problemas o asuntos y no a otros. De esta manera, cada solución postulada

contiene ya de por sí una particular representación de cuál es el problema y esto tiene implicaciones en el tipo de solución encontrada (Bustelo y Lombardo, 2007)<sup>101</sup>.

El principal instrumento de las políticas de conciliación han sido los permisos y las excedencias en el terreno laboral de la Ley 39/1999 de Conciliación de la Vida familiar y Laboral. La baja por maternidad no se convirtió en responsabilidad de la Seguridad Social hasta el año 1995. Antes, la maternidad había sido considerada una enfermedad común. La excedencia también fue regulada en ese mismo año, y así, los/as trabajadores/as obtuvieron el derecho de reanudar su trabajo después de un año de excedencia y volver a un puesto similar en ese periodo de tres años de excedencia. Instrumento que se ha dificultado enormemente con la actual reforma laboral. También, la Ley de conciliación de 1999 introdujo la posibilidad para las madres con empleo formal de transferir hasta diez semanas de su baja (16 semanas) a los padres que antes estaba limitada a 4 semanas.

La reforma del IRPF, a través de la Ley 46/2002, introdujo el subsidio de los 100 euros al mes para las madres trabajadoras por cada hijo de tres años que tuvieran. Como requisito, las mujeres tienen que tener un trabajo a tiempo completo o ser autónomas registradas en la Seguridad Social, al menos 15 días al mes. También, se incluyen a las mujeres con trabajo a tiempo parcial, de al menos, 50 por ciento de la jornada completa, y que estén registradas en la seguridad social todo el mes.

En 2006 se adoptó la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia, por parte del partido socialista que supuestamente ayudaría a la mejora de la conciliación y a la igualdad. Aunque son las Comunidades Autónomas las que tienen competencias en el ámbito de asistencia social y salud, estas han exigido más recursos económicos que nunca han llegado por la excusa de la crisis. Sin embargo, según María Pazos (2013) esta Ley es la prueba de que algo que se hizo para mejorar la igualdad de oportunidades incide en el aumento de la desigualdad.

En 2007, la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, aprobada el 22 de marzo, incluye una nueva regulación de los permisos parentales. Esta regulación da lugar a un permiso de paternidad propio, que no hurta semanas a la madre.

Otros cambios importantes para Moreno y Salido, citados por Lombardo y Bustelo, con el gobierno socialista en temas de igualdad de género y políticas familiares son: el reconocimiento legal de varios tipos de familia, incluyendo el matrimonio homosexual (Ley 13/2005) y la Ley orgánica de medidas de Protección Integral contra la violencia de género (ley 1/2004).

Sin embargo, con el cambio de gobierno al Partido Popular, la conciliación va a ser la solución clave para lograr la igualdad de género, según Bustelo y Lombardo (2007), aunque habría que añadir que es una igualdad diferente a la conceptualizada por el gobierno anterior pues sus prioridades son diferentes. Mientras otros aspectos como la cuestión de compartir cuidados o la responsabilidad del estado en la provisión de servicios fueron marginados del debate. Dicha conciliación está enmarcada como un problema de las mujeres y, en particular de las mujeres trabajadoras. La “mujer cuidadora” como norma en la política del partido popular, hace vislumbrar a la conciliación como un problema de las mujeres. La solución

---

<sup>101</sup> Para estos autores, los tres temas candentes en la UE son la conciliación de la vida familiar y laboral, la violencia doméstica y la desigualdad de género en la política. Mientras indican que, las tres estructuras principales de la desigualdad de género son la división de trabajo, la organización de la intimidad y de la ciudadanía (Bustelo y Lombardo, 2007)

ayudarla a combinar mejor el trabajo reproductivo en el hogar con el productivo en el mercado laboral, por lo que se vislumbra que el problema se entiende localizado en la organización del trabajo más que en la organización de la intimidad o en la sociedad.

Imagen de las mujeres primero como madres y luego como trabajadoras. Sólo a ellas se les hace responsables del cambio y a los hombres no se les exige cambios. Ellas son las que tienen el problema, el hombre es el grupo de referencia. Pero, se entiende que ellos, les eche una “ayuda”. La conciliación se concibe como una necesidad que ha emergido de los cambios productivos en la sociedad, con la incorporación de las mujeres en el mercado laboral y los cambios productivos. La Ley de conciliación concibe a hombres sólo como una ayuda extra o como sustitutos en el cuidado. La baja de paternidad está permitida solamente a través de la concesión de una parte del derecho de la madre. Favorecida por un contexto donde “se transpusieron las Directivas europeas sobre derechos parentales (96/34/EC) y sobre protección maternal en el mercado laboral (92/85/CEE) a la legislación española se rompió con el espíritu de las Directivas, que promovían derechos individuales e intransferibles [...] Así mismo, tan sólo las madres con un empleo formal son consideradas como sujetos de derecho de la baja maternal. Por un lado, la Ley de Conciliación utiliza el término neutral de “personas trabajadoras”. Por otro lado, el concepto de baja por paternidad no aparece en los textos, sino que está implícitamente incluida en la baja de maternidad. La maternidad se representa como el nudo del problema de la conciliación, lo cual indica que la construcción social y cultural de las mujeres como cuidadoras está profundamente arraigada en la sociedad española y aparentemente justifica la actual asignación de derechos” (Bustelo y Lombardo, 2007: 48)

Así, la conciliación se enfoca como un asunto relacionado con el hecho de “ser madre”, con la baja natalidad, pero no con el cuidado de las personas mayores, no con la vida personal. Igual que la ley de los 100€ (46/2002) que también ilustra la conciliación con el hecho de ser madre.

Los programas electorales del PP considera a la familia como institución básica de bienestar social. De ahí, que el tema del cuidado no sea un problema social sino de la familia a través de un discurso neutral del género que no es tal (Bustelo y Lombardo, 2007) como se puede ver en la vuelta al discurso retrogrado sobre el aborto y su posicionamiento sobre la igualdad y la conciliación, donde los problemas se individualizan o se colectivizan según el tinte ideológico, pero que aún en esos términos el discurso institucional varía de lo que se hace como se puede vislumbrar de las medidas de conciliación presentadas y que, como se pueden ver tras la última reforma laboral, caen en el familiarismo.

### **Medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, planes de igualdad y responsabilidad social corporativa (RSC)**

«Me parece que están muy bien a pesar de que yo no me la he podido coger porque he sido una persona que ha bailado bastante a pesar de que me gusta bastante la estabilidad. Y he cambiado bastante de empresas y no se ha dado las circunstancias de poder pedir una reducción. Me parece una idea muy buena[las reducciones de jornadas y excedencias por maternidad] pero tiene una gran pega y es que tengamos esa idea preconcedida. Yo creo que somos un país como muchos prejuicios en el que se piensa que con ese horario no se va a poder.... Hacer luego otras cosas o dirigir un equipo o...» (E29)

Las medidas de conciliación son la parte de las políticas de igualdad y conciliación más conocidas, pero que en su mayor parte se confunden con aquellos que es obligado por Ley (ver Anexo IV: retribución indirecta y medidas de conciliación) y que en muchos casos, incluso las personas de recursos humanos no se han podido coger debido a la cultura patriarcal existente donde se relaciona, por un lado, con la pérdida de vínculo y compromiso y, por otro, donde no se puede tomar en un mercado desregulado donde los derechos se diluyen con la falta de vínculos que da la temporalidad. Lo que puede dar una pista del futuro de ciertas políticas como las excedencias, reducciones de jornada, permisos, etc.

Sin embargo, no hay que olvidar que, para muchas empresa es importante que en sus organizaciones se hable de conciliación e igualdad como una forma de innovar, retener y atraer el talento o desarrollarse, pues estas políticas requieren un cambio de mentalidad y hablar de ello, las afianza y repercuten en la calidad de vida y trabajo de las personas que forman parte de la organización y, por lo tanto, en su motivación y mitigación del estrés.

Estrés que podría ser, según el módulo del año 2007 de Accidentes y Enfermedades laborales del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en la Comunidad de Madrid, uno de los causantes de que el 26,75% de las personas ocupadas que trabajaron en el último año hayan tenido un accidente en trayecto que, a diferencia de los accidentes durante la jornada laboral donde la gran mayoría son hombres (70%), afecta en proporción más a las mujeres con un 36,7%. Las causas pueden ser múltiples, pero la poca flexibilidad de los horarios es una de las que se apunta con mayor fuerza en los foros sobre conciliación. Horarios rígidos que son necesario flexibilizar para que no existan diferencias extremas entre las personas pero que tengan en cuenta la actividad y las necesidades de la producción.

A pesar de los aspectos beneficiosos que pueden tener las medidas de conciliación, estas medidas nos están diseñadas para todas las personas de la organización, a veces unas medidas pueden darse en unos departamentos y otras en otros por los diferentes condicionantes que tiene la actividad y que les liga a una diversidad de horarios incluso dentro de la misma entidad que determina las dificultades de la administración del personal en términos de tiempo.

«Es verdad que muchas veces, hay circunstancias y departamentos que no pueden tener algunas ventajas, por ejemplo, las personas que trabaja con Suramérica pues no es posible que tengan el mismo horario que nosotros porque en Suramérica comienza a funcionar a las 4 de la tarde. Y luego, la red de oficinas y tienen que estar abiertas a las 8, pero si no existiese no habría estas cosas.

[En la central] Si, tenemos un horario partido. Bueno, luego tiene otras cosas porque te puedes coger una reducción de jornada hasta los 12 años y luego, lo que te decía, yo por lo menos, tenemos mucha flexibilidad, si me tengo que ir a las 5 no me pone ningún problema, como si me... tengo que llegar a las 11. Me da mucha libertad, siempre que vaya saliendo... Yo creo que el que te dé libertad tú jefe depende mucho de la persona y de tu jefe porque si es... pero como política de empresa tenemos flexibilidad de 8 a 9, comemos una hora y media y a partir de ahí hasta cumplir las 7 horas y 45.» (E15)

No todo el mundo puede tener “buenos horarios” esto depende de las personas, el sector, la actividad, el tipo de empresa, el tamaño, etc. Pero esa percepción que podría variar, como en el caso de los contratos a tiempo parcial, puede ser también perjudicial: lo que podría ser bueno para unos pocos se convierte en una necesidad para la mayor parte de las personas, sobre todo mujeres, que lo tienen. Lo que parece indiscutible es que unos buenos horarios aumenta la productividad según muestra la OCDE en sus estadísticas de

productividad y horas de dedicación de los países que forman parte de ella y la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

A las medidas de conciliación le acompaña otras variables que pueden mejorar la calidad de trabajo y vida de las personas como, por ejemplo la cercanía de la residencia con el trabajo que en comunidades como Madrid es muy difícil pero que medidas como el teletrabajo facilita ese acercamiento y favorece la conciliación.

«Es muy penoso porque pierdes mucho tiempo en transporte y es un tiempo que dices pues ahora lo estaría dedicando al trabajo, lo estaría dedicando a la familia y no al transporte. Eso poco se puede hacer pero se puede fomentar el teletrabajo, trabajando desde casa en algunos sectores, en algunas empresas pero eso es más complicado pero lo veo muy complicado el tiempo que dedicas al transporte el ir a tu puesto no sé, no sé. Es que es una bomba de relojería, que es lo que me paso en IBM, que se me juntaron las niñas, con las distancias, con los atascos, bueno, la M-40 con los túneles del Pardo no quería oír yo ni hablar de esas zonas. Claro ahí, hay muchas cosas que se nos escapan. Y ahí, la calidad de vida está en tener un puesto de trabajo cercano, algo que no te suponga mucho cambio, » (E29)

Las medidas de conciliación aunque en muchas empresas vienen acompañadas de políticas y planes de igualdad, sin embargo, a veces las personas que lo implantan no tienen dimensionados este tipo de conceptos y repinten las mismas lógicas tradicionales.

« Mi jefa sí que insiste mucho en que se trate a las mujeres como si fuera algo delicado, que por supuesto que hay en determinados momentos que ayudarlas pero que hay que tratarlo como igual y lo que hay que tratar la conciliación y la corresponsabilidad pero por parte de los dos sexos pero no sólo a las mujeres, hay medidas dirigidas a las mujeres pero no solo a las madres pues hay que potenciar las carreras de las mujeres pues en la banca ha sido una profesión donde no ha habido... muchas mujeres, hay mujeres abajo pero la carrera de promoción es lenta son muchos años, por lo que se está haciendo procesos de mentoring para desarrollar un poco el ascenso de las mujeres.» (E15)

Este análisis sin perspectiva de género, vuelve a aparecer cuando se habla de formación para la igualdad donde el análisis de las necesidades formativas no se hace desde lo que requieren en términos de sensibilización sino en el coste-hora, por lo que cuanto mayor se esté en el escalafón, menos formación se recibirá en la materia, menos horas pero más cara.

«Pues tenemos cursos que se hacen para toda la plantilla y luego tenemos cursos de sensibilización que se da.... El tema de mentoring hay unos cursos específicos dirigidos a colectivos, no a todas las mujeres, pero si a colectivos de mujeres que se vean que tienen un potencia en la dirección o predirectivas que pueden saltar a directivas. Y luego por ejemplo se dan cursos de sensibilización, píldoras del ideario de todo lo que es el ideario de diversidad en los cursos que se le da a los directivos» (E15)

Ese empoderamiento para la promoción de las mujeres a puestos de dirección, poco a poco va surtiendo efecto, aunque el cambio es despacio.

«¡Hombre! Es lento porque al final parece que no es... no vas avanzando pero si que se avanza porque yo voy sacando datos, todos los semestres voy sacando datos para la comisión de igualdad y si se va avanzando, siempre va aumentando poquito a poquito van subiendo las mujeres pero despacio, despacio. Pero, también, es lógico porque

nadie sube de un día a otro y no aparecen de repente 800 directivas porque eso sería discriminación positiva completamente.» (E15)

Esa inclusión de medidas de conciliación a las políticas de igualdad incluidas en la empresa basadas en la corresponsabilidad y en la diversidad hace necesaria la creación de referentes en los que las mujeres se puedan mirar, pero esta tiene que venir de la mano de la corresponsabilidad individual, familiar y social.

«Trabajar, como dicen los anglosajones, con rol models, con mujeres con responsabilidades significativas en la empresa y que también, tenían responsabilidades familiares pero que abogaban por este modelo de corresponsabilidad. Y que... tampoco se echaban toda la responsabilidad familiar en las espaldas y hombres que lo mismo. Directivos altos que daban ejemplo y daban testimonio de que ellos, por ejemplo, querían recoger a sus hijos y que querían tener responsabilidades en la educación de sus hijos y que no querían perderse la educación y el desarrollo de sus hijos y que por eso, también, querían apoyar las medidas de flexibilidad y de corresponsabilidad en la empresa. Querían ser ejemplo como hombres. Entonces, creo que ahí, también, esto de los ejemplos es importante en el grupo de trabajo que te he comentado antes, multidisciplinar la para igualdad y la conciliación, había gente, permítemelo decir así, había gente muy buena de los dos sexos, había mujeres y hombres muy validos, algunos hombres ya en puestos de dirección y otros de alto potencial que querían hacer desarrollo profesional, que abogaban por su desarrollo profesional pero que a su vez, también, querían tener una vida profesional y sentían que querían atenderla. Esto, también, ha sido un ejemplo en la empresa, que hubiera gente que quisiera esto fuera de la dicotomía o dedicarte a la vida profesional o tu vida personal y que vieras gente que son referentes en tu empresa y que estuvieran en el grupo de igualdad y conciliación proponiendo en la dirección una nueva política para cuando los niños no tuvieran colegio o abrir más el teletrabajo o abrir más la diversidad. Esto rol model funciona porque otros hombres, pueden ser sólo varios pero pueden ser también referentes mayores a los que podían estar en el grupo de igualdad y conciliación, ven que ellos pueden hacer varias cosas y que no va a ir en detrimento de su desarrollo profesional, al revés, es que siguen creciendo, ahí, si que se entiende pues, no me tiene que dar miedo si ahora he sido padre cogirme un permiso de paternidad porque fulanito no sólo lo ha hecho sino que le acaban de nombrar director comercial para Latinoamérica. Yo creo que lo que realmente funciona es lo que luego realmente se ve.» (E28)

De todos modos para muchas de las mujeres entrevistadas la sensación que da es que las medidas de conciliación en las empresas se siguen sin tomar en serio siendo parte, en la mayoría de las ocasiones de la Responsabilidad Corporativa de las Empresas, es decir, formando parte sólo de la campaña de marketing de éstas.

« A: Yo creo que todas las políticas que se están poniendo en las empresas, creo que una parte que se está poniendo pueden ser verdad pero hay otra parte que es por la RSC, es decir, por el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa, por cumplimiento, es un tema de imagen. Yo creo que algunas empresas lo exigen pero creo que es por imagen de cara a la sociedad. De mira estos que van a salir en el ranking de Great Place to Work y todas esas y yo creo que otras, creo que sí. Pero, sobre todo, en aquellas que son más internacionales, porque realmente en todas esas



empresas, todas esas políticas vienen de internacional y aquí solo se implantan. Y yo creo que hay más sensibilidad en EEUU y Europa que en España.» (E27)

### 2.3.2. Mujeres en los departamentos de recursos humanos

La existencia de mujeres en las empresas y los espacios de poder no lleva a desarrollar modelos elitistas como los masculinos. Threfall (2009) incita a preguntarse por la tesis de la mayoría femenina satisfecha para saber si existe esa clase obrera femenina acomodada, si estás ganan lo suficiente, son independientes o son las esposas de obreros acomodados. Que haya mujeres en las élites no quiere decir que sigan modos elitistas, pero se podría decir que “¿Se mantiene la validez del matrimonio como estrategia económica para la mujer?” (2009: 214) ¿Y la del cuidado?

Como se ha comentado anteriormente, el departamento de recursos humanos es un área muy feminizada. Estas mujeres, según un informe realizado por la Asociación Española de Dirección de Personas<sup>102</sup>, por un lado, las mujeres de recursos humanos son conscientes de la falta de poder e influencia que tiene en sus organizaciones, el cambio en el estilo de dirección y liderazgo que aportan como mujeres, la necesidad de redes profesionales, sus habilidades emocionales, la importancia de la gestión del tiempo y la planificación, lo que supone el abandono profesional, su doble rol y, por tanto, la importancia de la negociación familiar, el freno en los diferentes ciclos de vida y sus rupturas.

### **El trabajo emocional de las mujeres**

En los inicios del siglo XXI, la situación de las mujeres en el mercado laboral está hecha de paradojas, contrastes y contradicciones. Transformación sin precedentes de la posición de las mujeres en la institución salarial cuyas mutaciones no han acabado con los mecanismos de producción de desigualdades de sexo que junto a las antiguas formas de desigualdad profesional han hecho aparecer nuevas modalidades de desigualdad: la creación de núcleos duros de superdesempleo y de subempleo femeninos firmemente instalados y ampliamente aceptados (Maruani, 2002)

La crisis de trabajo no ha dejado del empleo a las mujeres sino que ha endurecido considerablemente sus condiciones laborales (Maruani, 2002; Díaz y Dema, 2013). En consecuencia, la actividad femenina prospera, aunque sea a la sombra del desempleo, ha producido una transformación de la posición de la mujer en las instituciones salariales, el desempleo y racionamiento del trabajo que no han frenado el movimiento de feminización de la clase asalariada. Y la actividad femenina prospera, aunque sea a la sombra del desempleo.

Toda la historia del trabajo femenino es una tensión entre progreso hacia la igualdad, estancamiento y regresiones. El periodo reciente se ve marcado por cambios esenciales: la situación de las mujeres en el mercado laboral, produce un nuevo equilibrio dentro de la población activa entre empleos femeninos y masculinos, convirtiendo “el trabajo femenino es

---

<sup>102</sup> MUJERES DIRECTIVAS EN RECURSOS HUMANOS. Poder y emoción en la organización. Alicia E. Kaufmann, Vocal de FEDEPE, Titular de sociología de las organizaciones. Universidad de Alcalá [http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/pilar\\_de\\_luis\\_carnicer/mujeres\\_directivas.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/pilar_de_luis_carnicer/mujeres_directivas.pdf)

un hilo conductor que permite descubrir dónde esté el puesto de las mujeres en la sociedad” (Maruani, 2002: 11)

Desde los inicios de los años sesenta, las mujeres han renovado e incrementado la población activa. Se debe a cambios estructurales masivos y duraderos: la feminización de la clase asalariada y el desarrollo del sector terciario, las transformaciones de la relación con el empleo y de los comportamientos de actividad femeninos, el éxito de las mujeres en el sistema escolar y universitario constituyen los ingredientes principales de dicha evolución.

Las mujeres entran masivamente en el mercado de trabajo en una época de desempleo y penuria de empleo. Sin embargo, en los ochenta y noventa no deja de crecer la actividad femenina y “la feminización del mercado laboral europeo se observa también en el incremento de los empleos” (Maruani, 2002: 16) El incremento de la actividad femenina es el elemento motor del aumento de la población activa y que con la crisis ha supuesto que sean éstas las más afectadas (Torns y Recio, 2013)

Bajo estos parámetros, el capitalismo ha llevado aparejada la construcción de una cultura emocional particular donde el afecto se convierte en un aspecto esencial del comportamiento económico y en el que la vida emocional -sobre todo de la clase media- sigue la lógica del intercambio y las relaciones económicas (Illouz, 2007:19-20)

Se producen nuevas formas de sociabilidad y de vivir basados en la igualdad y la cooperación y al mismo tiempo se constituyen nuevas formas de control social donde las relaciones sociales, sobre todo las más íntimas, sufren una fuerte racionalización al intentar conseguir la igualdad y un intercambio justo. Estrategias de coste-beneficio donde el aspecto físico y la personalidad tienen que entrar dentro de la norma<sup>103</sup>.

“La emoción es un elemento psicológico, pero es en mayor medida un elemento cultural y social [...] Las emociones son significados culturales y relaciones sociales que están fusionados, y que es esa estrecha fusión lo que les confiere su carácter enérgico y, por lo tanto, prereflexivo y a menudo semiinconsciente. Las emociones son aspectos profundamente internalizados e irreflexivos de la acción, pero no porque no conlleven suficiente cultura y sociedad, sino porque tienen demasiado de ambas.” (Illouz, 2007:16)

Además, las disposiciones sociales son también emocionales: la distinción y la división, entre hombres y mujeres, se basan y se reproducen a través de las culturas emocionales (Illouz, 2007:17), que nos dicen cómo tenemos que ser y comportarnos. La jerarquía social que producen las divisiones de género contienen divisiones emocionales implícitas, sin las cuales hombres y mujeres no reproducirían sus roles e identidades. Esas divisiones, a su vez, producen jerarquías emocionales, según las cuales, la racionalidad fría por lo general es considerada más confiable, objetiva y profesional que la compasión.

---

<sup>103</sup> Según Eva Illouz, cuando se añade la dimensión emocional en los análisis de la identidad y la personalidad moderna, de la división entre lo privado y lo público y su articulación en las divisiones de género, experimentan un gran cambio (2007:14). La emoción es la energía interna que nos impulsa a un acto, lo que da cierto “carácter” o “colorido” a un acto. Es el aspecto “cargado de energía” de la acción, en el que se entiende que implica al mismo tiempo cognición, afecto, evaluación, motivación y el cuerpo. Las emociones son significados culturales y relaciones sociales funcionados de manera inseparable, y es esa función lo que confiere la capacidad de impartir energía a la acción. Lo que hace que la emoción tenga energía es el hecho de que siempre concierne al yo y a la relación del yo con otros situados culturalmente.

Según Illoz, la construcción del capitalismo se hizo de la mano de la construcción de una cultura emocional muy especializada y que cuando nos concentramos en esa dimensión emocional podemos descubrir otro orden en la organización social de capitalismo donde la división convencional entre la esfera pública no emocional y una esfera privada saturada de emociones comienza a disolverse. Durante el siglo XX se llevó a los hombres y a las mujeres de clase media a concentrarse fuertemente en su vida emocional, tanto en el trabajo como en la familia, mediante el uso de técnicas similares para llevar a un primer plano el yo y sus relaciones con los demás. El yo interior privado, más que nunca, tiene una representación pública y estuvo ligada a los discursos y valores de la esfera económica y política.

El capitalismo emocional es una cultura en la que las prácticas y los discursos emocionales y económicos se configuran mutuamente y producen lo que considera Eva Illoz, un amplio movimiento en el que el efecto se convierte en un aspecto esencial del comportamiento económico y en el que la vida emocional \_sobre todo de la clase media\_ sigue la lógica del intercambio y las relaciones económicas. Es inevitable que los temas de la “racionalización” y la “mercantilización” (de las emociones) (Illouz, 2007:20). Los repertorios culturales basados en el mercado configuran e informan las relaciones emocionales e interpersonales, mientras que las relaciones interpersonales se encuentran en el epicentro de las relaciones económicas. Más exactamente, los repertorios del mercado se entrelazan con el lenguaje de la psicología y, combinados, proporcionaron nuevas técnicas y sentidos para forjar nuevas formas de sociabilidad. (Illouz, 2007:20)

### **La feminización del departamento de recursos humanos**

La percepción de la feminización de los departamentos de recursos humanos es generalizada en parte, como se ha podido analizar en las entrevistas y se verá en el capítulo posterior, debido a la incorporación masiva de la mujer en mundo del empleo, pero también porque en estos puestos, sobre todo en los técnicos y administrativos, del área el peso de la mujer es más importante que en el conjunto de departamentos de las empresa. Sin embargo, esto puede ser contradictorio si hablamos de ciertas áreas de recursos humanos o de departamentos de recursos humanos de empresas todavía muy masculinizadas que aunque las pocas mujeres están en puestos de secretaria o administrativas por departamentos es el de recursos humanos el que se encuentra más feminizado, al menos en sus escalafones más bajos<sup>104</sup>.

El afán de organización y las características femeninas, como por ejemplo el trato con la gente, son características que tienen las mujeres pero, también, son las características que requiere la función de recursos humanos. Sin embargo, a pesar de esas características compartidas al llegar más tarde las mujeres al mercado de trabajo les está constando más. Los números lo dicen: las mujeres siguen estando más afectadas que los hombres en la crisis según la Encuesta de Población Activa.

Muchas mujeres han optado por abandonar el mercado de trabajo pensando que lo tienen más difícil, pero aquellas que se quedan, aquellas que forman parte de recursos humanos generalmente vislumbran su papel secundario y empatizan con las personas trabajadoras más que sus compañeros masculinos.

---

<sup>104</sup> Esto se puede comprobar en el diagnóstico realizado por algunos planes de igualdad publicados, pero sobre todo lo he podido constatar en mi amplia experiencia como agente de igualdad asesorando a más de trescientas empresas con sus planes de igualdad de oportunidades en diferentes instituciones.

Las mujeres que lideran recursos humanos reconocen sus puntos fuertes, sus habilidades, por lo que este departamento es un lugar idóneo para desplegar las competencias y habilidades adquiridas profesional pero, sobre todo, personales.

«Yo creo que se hacen más cosas ahora en RRHH porque hay más mujeres. Otra cosa es que haya topes arriba y posiciones que las aprueben o no. También, es cierto que nuestra área está muy feminizada pero la posición principal siempre la ha ocupado un hombre. Siempre, o yo creo, que siempre he tenido apoyo aunque no fuera una directora, siempre ha habido apoyo. Lo que nos resulta más complicado es hablar estos temas con directores más operativos y más de negocio que son más cuantitativos, van más al número. No creo que este tipo de políticas sea un problema en RRHH, creo que apuesta por ellas, creo que se frenan más en otras áreas y en dirección general que al final son quienes deciden, También, nos hemos encontrado con algo muy curioso: que directoras de otras áreas ponían muchas pegas a las políticas de conciliación y si, dices: “no me lo puedo creer” y si. A veces, mujeres que ocupan puestos muy altos son las primeras que frenan las políticas de conciliación.

No, no creo que sea una cuestión de empatía. Yo creo que es una cuestión de entender lo importante que es tener gente contenta que vaya a trabajar para la productividad. Es decir, que el efecto no se acaba de ver porque algunas veces no se intenta o porque no se quiere ver. Metimos lo del horario flexible y “Es que no voy a ver a mí gente, es que no... “por favor, si estamos hablando de una hora de entrada y otra hora de salida pero nos ponían el grito en el cielo. “Es que me genera un problema” Pero, vamos a ver... O sea, que a veces es el no por sistema y hay que hacer... y yo creo que en RRHH hay que hacer un papel de convencer increíble y tenemos que ser los primeros en creernos las políticas y si no nos las creemos pues no podremos hacer nada. Siento que muchas veces llevamos cosas al comité de Dirección que a veces no se ve por el resto de áreas y tampoco son tan innovadoras porque nosotros en transporte tampoco podemos hacer muchas cosas y vamos un poco a la cola pero... hemos avanzado mucho» (E21)

Dentro de los departamentos de recursos humanos existe un tipo de mujeres que se está jubilando, muy duras, la mayor parte de ellas vienen de derecho y han desarrollado carrera en la parte de administración. Luego, están las mujeres que están en torno a los 40-45, mucho más profesionales, conocedoras del negocio, más proactivas y especializadas.

« O: Nunca, nunca. Las mujeres hablan de crecimiento, desarrollo, aprendizaje, de sensibilidad, de hacer crecer a los demás etc, yo creo que todo esto tiene que ver con la maternidad, con el desarrollo el crecimiento, yo creo que hay mucho paralelismo, con la maternidad y que crezcan bien. Yo creo que hay mucho paralelismo. Yo cuando cojo a un chaval lo que quiero es que se desarrolle qué sea bueno, qué aprenda todo lo que nosotras conocemos y que el día, que dentro de cuatro años, esté de director de recursos humanos, diga “Joe, Gracia y Ana han sido mis maestras” Como cuando tienes un hijo.» (E27)

Estas afirmación, sin embargo, están llenas de ambigüedad pues lo que se considera como características femeninas (lo emocional, la delicadeza, etc.) puede ser, más bien, una racionalidad ad hoc, es decir, dado que hay más mujeres es porque tienen esas habilidades innatas, no aprendidas sino en proceso de formación como en el caso, y en la misma lógica que se afirma, de las capacidades que le permite a los hombres encontrar otros empleos. Empero, en realidad es porque el peso de las capacidades aprendidas, cualificaciones, es menos decisivo en el mundo de mujeres (que entraría dentro de la lógica “son más delicadas por lo que se les debe relegar a los trabajos que requieren menos esfuerzo físico, son más

resistentes y versátiles por lo que pueden hacer varias cosas a la vez”, etc.). Es decir, no es que las mujeres tengan más habilidades de este tipo, sino que se incrementa el peso del género femenino en trabajos donde las habilidades formativas cuentan menos: a fin de cuentas, la cualificación se retribuye, las características personales que tiene todo el mundo no. La personalidad se considera por muchas de las mujeres de recursos humanos entrevistadas un factor de competitividad (capital humano, etc.), como se ha podido ver en los fragmentos recogido anteriormente, cuando, al contrario, es un elemento general que la persona trabajadora debe de poner en juego cuando no le valoran otras competencias.

### **Segregación transversal y vertical: del trabajo femenino al trabajo que desarrollan las mujeres en el departamento**

La visibilización de las mujeres está redefiniendo los espacios privados y públicos, produciéndose una transformación de los roles (Nuño, 1998). La primera conquista del espacio público fueron batalladas por el movimiento sufragista del siglo XIX que lucharon por el reconocimiento del derecho al sufragio. Que en Estado Unidos llegaría en 1920 y que en nuestro país, las mujeres, habría de esperar más de diez años para conseguirlo.

Alexis de Tocqueville, John Stuart Mills, Engels y Veblen, entre otros autores, relataron como las mujeres de su época vivían y asumían una la situación diferencial respecto a los hombres (García-Cerceda, 1998).

Pero, al mismo tiempo, estás mujeres sufragistas de clase media alta, tampoco entendían el escepticismo de las mujeres trabajadoras ante el sufragio y tampoco entendían los problemas inmediatos que afectaban a las mujeres obreras que no veían cómo el derecho al voto podía mejorar sus condiciones de trabajo y sus salarios. Y que sólo tras “el incendio de 1911 conocido como “el fuego del triangulo” donde murieron más de un centenar de mujeres que trabajaban en el textil por la falta de seguridad en el edificio, llevaría a despertar ciertos sentimientos de compasión y comprensión dentro del movimiento sufragista que empezó a entender por qué la mujer trabajadora estaba más preocupada por sus condiciones de trabajo que por su derecho al voto” (García-Cerceda, 1998: 59-60)

La tardía inclusión de las mujeres en la política se señala como causa del desequilibrio del poder político a favor de una parte del género humano, donde la igualdad de mujeres y hombres llegaría con el paso del tiempo (Moreno, 1998)

España fue el primer país que estableció en una Constitución el derecho al sufragio de las mujeres. Y aunque, fue durante poco tiempo tiene el valor simbólico de que el voto de las mujeres españolas, que votaría por primera vez en las elecciones de 1933, fuera una disposición constituyente frente a la normativa electoral del resto de los países en el primer tercio del siglo XX (Moreno, 1998). Y que tras la invasión del régimen conservador autoritario instaurado tras el golpe militar y la guerra civil, que derrocó al gobierno de la República, las mujeres volvieron a ver relegados sus derechos individuales y políticos más que sus compañeros varones que “en contraste con la legislación crecientemente igualitaria de los tiempos anteriores a la guerra civil, e[ste] régimen encabezado por Franco desarrolló una legislación que excluía a las mujeres de numerosas actividades, en el intento de mantener los roles muy tradicionales (López-Accotto, 1998: 111).

Desigualdad legal que sería uno de los motores movilizados que llevaría a organizarse a las mujeres del ámbito universitario que se iría extendiendo a otras

reivindicaciones y a la incorporación de otras mujeres procedentes de otros medios y otras experiencias, confluyendo en una corriente que comenzará a tomar forma como “movimiento feminista” a finales de 1975 y, que después de cuatro años de intensa actividad, comenzaría una etapa de pérdida de fuerza, por las disensiones internas y los nuevos desafíos que implicaron la puesta en marcha de las instituciones democráticas (López-Accotto, 1998: 113).

Pero tampoco el mercado de trabajo, como se pudo ver en el informe anterior, era ajeno a esa falta de ocupación histórica de los espacios por parte de las mujeres. La invisibilización del trabajo femenino se encubre a través de la utilización del concepto androcéntrico de actividad. Considerando actividad al trabajo remunerado exclusivamente, que es aquel que en su mayoría es el realizado por los varones.

El trabajo doméstico, que como se vislumbraba en ese informe, era realizado por mujeres, constituye fundamentalmente ese tipo de “tareas no remuneradas pero esenciales para la reproducción familiar, [que] está contribuyendo de manera clara a la “invisibilización”, y descalificación del trabajo doméstico, haciéndolo aparecer como poco importante y sobre todo haciendo pensar a las personas que lo realizan (mayoritariamente mujeres) que su situación en el interior de la familia presenta los mismo grados de dependencia que otros grupos” (Otegui, 1998: 139)

La economía española todavía se mueve en un modelo de estructura tradicional que supone una fuerte segmentación entre trabajo doméstico no remunerado y trabajo remunerado, que tiene su desarrollo de la sociedad industrial y de las relaciones sociolaborales que se constituyen en su seno, “donde emerger de manera significativa la diferenciación entre lo doméstico y lo laboral, lo privado y lo público y asigna a cada una de estas categorías una relación privilegiada y casi exclusiva con un modelo de constitución de géneros. En este proceso de hegemonización de unas determinadas relaciones sociales (la de la sociedad industrial) es cuando se articulan una serie de discursos ideológicos que relacionan lo femenino con lo doméstico y lo privado, frente a lo masculino que concatena con lo laboral y lo público” (Otegui, 1998: 139)

Desde el punto de vista de los sujetos sociales, y sobre todo de las mujeres, les lleva a asumir que su incorporación al trabajo remunerado es una ruptura con algo establecido desde tiempos inmemoriales que, como dice Rosario Otegui “en el caso de las mujeres las circunstancias cuentan y mucho [porque su incorporación al mercado de trabajo no implica, normalmente, la dejación de la asignación de las tareas domésticas, dependiendo del estado civil y los menores a su cargo]. Por ello, se puede afirmar que el sistema de reproducción ideológico de las relaciones de género en nuestra sociedad tiende a presentar el acceso de las mujeres al mercado laboral no como el derecho y deber de todo sujeto social, sino como la concesión ante las necesidades del mercado laboral de una “gracia” de la que se puede prescindir en momentos de crisis” (1998: 142). Lo que convierte a la mujer en ese “trabajador(a) soñad(a)”<sup>105</sup> del neocapitalismo que tiene gran capacidad de flexibilidad en los retornos al ámbito doméstico sin ser percibido por la ciudadanía, y ni siquiera por el propio “sujeto” mujer, con malestar<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Aquí he querido jugar con el término utilizado por José Sierra para definir al obrero tipo ideal de las políticas paternalistas en la cuenca minera asturiana pues es más lo que une, desde el punto de vista político, que las diferencias que pudiera haber históricamente. Ver Sierra (1998)

<sup>106</sup><sup>106</sup> En otro momento, se reflexionará brevemente con el término malestar en su más amplio espectro y cómo el llamado malestar en la democracia -haciendo sinergias con la época del “Malestar en la cultura” de Freud- incide en la organización social total del trabajo (Glucksman, 2012).

En la sociedad actual, todavía, el binomio mujer-madre es importante. Penalizando a aquellas mujeres que declinan el cuidado de los menores en el padre, en los abuelos o en instituciones especializadas (como guarderías o escuelas infantiles) y que las hace asumir la imagen de “mala madre” que las hace desarrollar algún tipo de estrategia por parte de las mujeres que quieren o se han tenido que incorporar al mundo de trabajo remunerado y que al mismo tiempo han decidido o se han encontrado con la necesidad de asumir la maternidad (Otegui, 1998). Estrategias que generalmente en nuestro país se reducen a dos: primera, abandonar el mercado laboral con la llegada de los hijos e intentar incorporarse a él cuando los hijos han cumplido una cierta edad, estrategia que, como se vio en el informe anterior, se dio en épocas de expansión del mercado laboral (década 70 hasta la crisis del petróleo 73); Segunda, intentar incorporarse al mercado de trabajo en la juventud para no abandonarlo a pesar de la llegada de los hijos y/o hijas, y que se corresponde con épocas de restricciones laborales como las actuales. “La naturalización de la maternidad en su doble vertiente de gestación y parto, y como cuidado de los hijos por parte de la madre biológica (y si no culpabilización), la existencia casi generalizada, de reparto de estas tareas entre los cónyuges, así como la carestía y escasez de los servicios de cuidados infantiles especializados (guarderías principalmente) produce que muchas mujeres que quieran compatibilizar su profesión fuera del hogar y su maternidad culturalmente construida, tengan que optar por reducir el número de hijos” (Otegui, 1998: 143). Siendo algunos de los motivos por los que España es uno de los países con una de las fecundidades más bajas, según datos del Instituto Nacional de Estadística<sup>107</sup>.

Mujeres trabajadoras flexibles para organizaciones que “necesitan” de una gestión y que genera, lo que llama A y H Toffler, citados por Alicia Kaufmann, “una nueva civilización [que] trae consigo nuevos tipos de familia, formas distintas de trabajar, amar, vivir, una nueva economía, nuevos conflictos políticos, y más allá de todo esto, y lo que es lo más importante, una conciencia social, también diferente” (1998: 177)

Estas son en definitiva las mujeres de recursos humanos, igual que el resto de las mujeres, son víctimas conscientes o no de la segregación horizontal y vertical dentro y fuera de las empresas. Diluidas por su posicionamiento social, siempre hay un referente aunque sea lejano y confuso dónde mirarse, pero ellas dentro de la empresa se encuentran en una de las áreas desvalorizadas empresarialmente, relacionada con el cuidado de las personas, donde fluyen más las emociones, y dentro del mismo área en las áreas más blandas, más soft, que no forman parte del núcleo duro de la empresa y poca son las que dirigen el departamento, sobre todo si la empresa tiene un tamaño importante bajo excusas dadas o apropiadas pero igualmente convincentes para las mujeres que lo sufren.

### 2.3.3. Relación RRHH y Representación Legal de los/as Trabajadores/as

Anteriormente se ha hecho mención a la búsqueda de equilibrio que los departamentos de recursos humanos deben de realizar entre la gestión de la disciplina y los derechos de las personas empleadas. La capacidad de realizar una acción protegida por la ley o reconocida socialmente integra los derechos por ley, los contractuales y otros como los psicológicos, éticos, etc.

---

<sup>107</sup> Ver, a nivel nacional <http://www.ine.es/prensa/np784.pdf>. Si se quiere ampliar datos a nivel europeo: [http://ec.europa.eu/health/indicators/echi/list/echi\\_2.html#main?KeepThis=true&TB\\_iframe=true&height=650&width=920](http://ec.europa.eu/health/indicators/echi/list/echi_2.html#main?KeepThis=true&TB_iframe=true&height=650&width=920)

Dentro de estos tres tipos de derecho se encuentran en diferentes grados los derecho de la acción sindical, la representación y negociación. La empresa tiene que reconocer el derecho legal de las personas trabajadoras a organizarse y participar sindicalmente. Así, como reconocer a las secciones sindicales que velen por la protección que ampara a los trabajadores sus convenios colectivos de referencia y el Estatuto de los Trabajadores, que se cumplan las condiciones de las relaciones laborales contractuales por parte de la empresa y que medien entre la empresa y las personas trabajadoras.

«La verdad es que esto ha cambiado mucho. Mi experiencia es que mi padre fuera sindicalista o como persona era una persona extraordinaria en todos los sentidos. Era una persona íntegra cien por cien [...] Entonces, fuera sindicalista o no me iba a influir siempre. Luego, que él fuera sindicalista que es lo que el me ha aportado pues como a mí me encantaba oírle de sus convenios y tal, que yo tenía un bagaje que a la hora de oír o de ir o de hablar con la gente es que, quieras que no, eso ya te sonaba. Lo segundo, valorar, valorar lo que es.. el sindicalista de antes y el sindicalista de ahora no tiene nada que ver, eso punto número uno, supongo que igual que los políticos. Valorar lo que es un trabajo sindicalista o lo que es un sindicalista de verdad, porque los hay de muchos modos, está claro, pero valorar el trabajo y lo q se dejaban. Quedaban en su trabajo día a día y demás y dejaban de estar con sus familias, con sus hijos y de ganar dinero para sus casa, porque ahora existe lo de los sindicalistas liberados pero antes para nada. Entonces, pues todo eso se valoraba, y luego pues al sentarme con los sindicatos en la mesa para mí era un valor añadido. Yo tengo que decir que me llevo fenomenal con todos los sindicatos de Iberdrola, me han elegido ellos para ser presidenta de mesa de negociación, es decir, de mediador entre empresa y sindicatos. Antes teníamos distintos convenios y los hemos tenido que unificar y antes, normalmente, era un abogado de mucho prestigio externo y me han elegido a mí como presidenta y si he sido elegido, también, por los sindicatos como unanimidad, digo yo también... reconoces... Me llevo divinamente con todos ellos y me respetan. Me respetan tanto como persona como por mis conocimientos, tú ten en cuenta que yo he ido a defender a la empresa a juicios y a mí me han tenido que echar a los sindicatos de la sala porque hacían follón, es decir, que me han intentado abuchear pero, sin embargo, me llevo bien con ellos. Ya te digo que en ese sentido me ha servido de mucho, también para distinguir al verdadero sindicalista, pues ya sabes ahora mismo la fama que tienen del verdadero, del que lo hace para promocionar, esto es como todo, situarse y pasar el rato. Y esto lo hay en todos lo ámbitos de la vida y no sólo porque sea sindicalista sino en el...» (E11)

Aunque las medidas de conciliación se ven como algo que mejora las condiciones de vida y trabajo de las personas trabajadoras, no sólo el empresario ha sido reacio a algunos cambios sino también los sindicatos, o mejor dicho, la vieja guardia de los sindicatos que en muchas ocasiones, como pasaba en las empresas de procedencia estatal o en las grandes empresas privadas industriales -como la automovilística, camiones, etc.- tuvieron que negociar el cambio de las horas extras, el plus de comida por la flexibilización horaria que enfrente a aquellas personas que tenían salarios más bajos con aquellos que lo tenían más altos, la intención de no perder medidas conseguidas e incorporadas en el convenio (nada se quita del convenio “por si acaso”), pero, sobre todo lo que se produjo fue un cambio de mentalidades: el paso de la empresa industrial a la empresa de servicios, de la negociación de reglas a la flexibilización de la organización.

«Si, pues ya sabes, al principio algún sindicato, ahí, y alguna cosa porque los sindicatos no dejan de ser las voces de los trabajadores en el sentido que la pérdida de comida ...



porque antes tenías... como tenías interrupción en la pausa de jornada había comida y hay gente y gente porque tenemos que tener el porcentaje de gente que hay de todo en esta vida. Y hay el simplista que perdía el valor de la comida de todo y efectivamente ahí... nunca llueve al gusto de todos y si volviéramos a la jornada de antes, yo creo que hay gente que mataría a alguien, eso lo tendría clarísimo.» (E11)

Como se ha podido ver, se están produciendo nuevos retos a los que las funciones de recursos humanos deben de dar respuesta: crear condiciones para desarrollar proyectos colectivos basados en la formación continua y en la rotación, que den paso a carreras más horizontales y sean estimulantes para las personas que lo desarrollan; la gestión previsional del empleo, en la que el reclutamiento y selección van a ser estratégicos sobre todo en la consecución de trabajadores más competentes que cada vez van a ser más escasos y que aumentará la revalidad entre las empresas; y, la creación de entornos laborales cada vez más satisfactorios donde las necesidades de seguridad, sociales y de reconocimiento del puesto se puedan satisfacer; y, por último, la generación de unas condiciones de trabajo cada vez más flexibles y adaptadas a las necesidades del personal, cada vez más diversificado y con tiempos de trabajo variables según los distintos momentos de vida de la persona trabajadora (Albizu y Basterretxea, 2011: 44-45).

La individualización de las relaciones, frente a la colectivización tradicional de los trabajadores, suele ir asociado al desarrollo de “acuerdos laborales alternativos” (Albizu y Basterretxea, 2011: 47), que incluyen a trabajadores indefinidos, temporales, que trabajan dentro y fuera del centro de trabajo pero que desarrollan actividad de la empresa y que conformaría el llamado trabajador colectivo (Castillo y Agulló, 2011) como los trabajadores eventuales, de Empresas de Trabajo Temporal, trabajadores de empresas subcontratadas, autónomos (falsos o no), etc.

Dicha individualización afecta a todas las funciones de recursos humanos, desde los aspectos contractuales y jurídicos, hasta la gestión, desarrollo del personal, motivación, movilidad, comunicación, remuneración, gestión de la carrera profesional, formación y la gestión del tiempo de trabajo (Albizu y Basterretxea, 2011: 47).

Por último siguen existiendo **viejos restos entre recursos humanos y representantes de los trabajadores, uno de ellos es la** Prevención de Riesgos Laborales, que trae intensas negociaciones con los representantes legales de los trabajadores pero, que además, ha generado con las incorporación masiva de las mujeres a las empresas nuevos riesgos laborales que, también, las mujeres de recursos humanos sufren en mayor o menor medida como, por ejemplo, los trayectos en coche que pueden ser peligrosos para el feto y la mujer embarazada y que jurídica y socialmente están muy protegidos. Las nuevas tecnologías, la creatividad y la sensibilidad pueden hacer que esto no sea un problema sino una cuestión de adaptación. Por ejemplo, pueden ser paliadas con políticas de teletrabajo como será uno de los casos que se verán en el siguiente capítulo.

### **3. Sintetizando. Mercado de trabajo y departamentos de RRHH**

Como afirma el analista Gregorio Benito, la ordenación del territorio, su dinámica, la distribución de los espacios residenciales y sus precios; la distribución de los espacios de actividad industrial, económica, comercial, de ocio, administrativos y los flujos de movilidad entre ellos; la configuración radial, policéntrica, o en red, etc.; la configuración de la actividad empresarial: centralizada, descentralizada, y sus transformaciones; la expansión

metropolitana y su desbordamiento más allá de sus límites administrativos, conforman la base sobre la que se levantan las diferencias también en condiciones de vida y en salud<sup>108</sup>.

Recordando a Rodríguez Moya y García Palomares (2012) la media del desplazamiento se encuentra entre 20 y 30 minutos en la movilidad cotidiana, el medio de transporte utilizado y el objeto para el que se utiliza difiere, pues mientras los hombres hacen un uso más intensivo del coche sobre todo para commuters, las mujeres hacen los desplazamientos más andando y en transporte público pero, además, a esto hay que añadir que los desplazamientos de las mujeres son más diversificados (colegio, trabajo, estudios, compras...) y complejos pues estos pueden realizarse en el mismo desplazamiento y/o en el mismo día.

Actualmente, volviendo a Gregorio Rodríguez Cabrero, se está viviendo “una nueva fase de la reforma social bajo la mundialización del capitalismo financiero y neotecnológico” (2013: internet), cambio de modelo de reforma social entre capitalismo y democracia, debido a la crisis “estructural” dada por las políticas neocapitalistas que han generado un modelo de producción basado en la intensificación del trabajo y en un modo de poder conservador liberal.

Pero en este modelo, como se ha dicho al principio de este bloque, el coste de sustitución de determinados trabajos y trabajadores es muy elevado y los nuevos trabajadores y trabajadoras necesitan tiempo, lo que supone para Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011: 91), un coste de oportunidad que puede afectar al rendimiento del resto de la cadena. Por ello, es necesario la creación de relaciones de confianza, el desarrollo de redes o la adquisición de conocimientos específicos que históricamente se han negado a las mujeres y que, aún hoy, son un hándicap para las mujeres dentro y fuera de la organización.

Para Butler (2008:80), el primer esfuerzo moderno de representar todas las partes representativas de la población y distinguir la esfera social de los dominios políticos y sociales, lo que caracteriza la esfera social, es la llegada de las medidas cuantitativas. Comparaciones y medidas que producen algunos fenómenos como normativos, de forma ostensible porque son números o son un ideal. Ese esfuerzo biselado, como se ha mostrado, ha dejado mensajes denotados claros a diferentes generaciones de cómo debían de ser sus comportamientos que, sin embargo, connotaban ideas y creencias preconcebidas, generando estereotipos, creados para posicionar, jerarquizar y manipular a las mujeres a través de la cultura patriarcal.

Crear prácticas de calidad en la gestión de recursos humanos se muestra como una parte fundamental en la elaboración de políticas no discriminatorias para las mujeres dentro de la empresa. Políticas que tienen que ser coherentes con el entorno pero, también, sostenibles y eficientes por lo que necesitan de una evaluación constante de los procesos para poder paliar los continuos desafíos que se presentan en la empresas con culturas mayoritariamente muy patriarcales y que puede afectar al rendimiento de las personas en las empresa pero, sobre todo, a las condiciones de trabajo y vida de las personas que forman parte de ellas. Pero que, también, son un desafío para las personas de recursos humano y, sobre todo, para las mujeres

---

<sup>108</sup>Como dice Gregorio Benito, analista de salud laboral, en el año 2010, “se ha pensado más en el crecimiento del PIB regional que en su distribución socialmente equitativa, y que en un desarrollo equilibrado y sostenible. Sin pensar en la calidad de vida que precisa la mayoría de su población: los trabajadores y los sectores sociales más débiles[...] Todo ello ha aumentado la probabilidad de accidentes en desplazamiento con origen en el trabajo y, como los datos nos muestran, la probabilidad se ha convertido en realidad” <http://www.nuevatribuna.es/opinion/gregorio-benito/la-comunidad-de-madrid-desplazamientos-por-causas-laborales-y-lesiones-de-trfco/20101028134048040696.html> [visto el 10 de septiembre 2014]

de recursos humanos que multitud de ocasiones son “juez y parte” de las discriminaciones que existen en las empresas.

La evaluación de las políticas de recursos humanos puede ser una forma adecuada de introducir un nuevo tipo de cultura empresarial donde ciertas políticas y medidas desarrolladas en recursos humanos se vean obsoletas, discriminatorias, no rentables e inadecuadas para organizaciones donde las mujeres forman parte de ella. Por ello, la evaluación de los procesos de calidad y desarrollo de las políticas de recursos humanos, su adecuación a un nuevo sistema, debe realizarse teniendo en cuenta que la función de recursos humanos no sólo se realiza dentro de los departamentos de recursos humanos sino que pueden desarrollarse en otras áreas y personas de la empresa pero, también, fuera de la empresa. Poner en valor la función de los recursos humanos, como suministrador de servicios y socio, así como, promotor del cambio y parte fundamental en la gestión de la calidad total forma parte de la implicación que tienen las personas de recursos humanos. Empero, es necesario, la creación de indicadores que puedan medir la importancia de ese cambio de políticas paternalistas y patriarcales por otras más inclusivas a través de indicadores que muestren ese cambio hacia la inclusión.

Los procesos de gestión de dotación, desarrollo y Retención del Talento<sup>109</sup> requiere que las empresas seleccionen por competencias a tres niveles: puestos, grupo y empresa. Este proceso de gestión se sustrae a través de herramientas consideradas más objetivas que den información técnica y de inteligencia emocional más veraz. La primera, con el objetivo de saber si la persona está capacitada técnicamente para desarrollar el trabajo y, la segunda, para ver si ésta tiene una actitud positiva y proactiva, es decir, posee inteligencia emocional.

Qué aportas, dónde aportas más son parte de la información tanto cuantitativa como cualitativa que permite vislumbrar la magnitud, las competencias y habilidades que se exigen en las organizaciones a través de indicadores como KPI (Key Performance Indicators), muy diferentes a los test de dominación y sumisión tradicionales y que en la película El método de Marcelo Piñeyro, basada en la obra de teatro El método Grönholm, de Jordi Galceran, muestra a partir de un grupo de personas se presentan en una oficina para conseguir un puesto de trabajo.

En definitiva la conformación del mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid y las nuevas estrategias de gestión managerial han generado un nicho de empleo específico: el de la mujer de recursos humanos que, por esta razón, es un analizador privilegiado por estudiar las relaciones de género en el mercado de trabajo y el papel de la mujer en la reproducción de las desigualdades de género.

---

<sup>109</sup> Véase para más información, por ejemplo, una de las muchas consultoras que publican sus boletines en internet:

<http://www.desisa.com/Boletines%20pdf/gestion%20global%20de%20recursos%20humanos/Los%20KPI%20de%20Gestion%20de%20Capital%20Humano.pdf>

#### **Capítulo IV.- ¿Qué es lo que aportan las mujeres de RRHH en la organización del trabajo?**

“En casos de delitos de fraude, las víctimas descubren que deben inesperadamente adaptarse a la pérdida de algo que habían dado hasta ese momento por descontado: seguridad y estatus. Reflexionar sobre esta adaptación a la pérdida puede hacer que entendamos ciertas relaciones en nuestra sociedad entre los roles que se comprometen y los compromisos establecidos”

Erving Goffman. *De cómo calmar al primo. Algunos aspectos de la adaptación al fracaso*

La fuerza de la estructura está en esa constancia transhistórica de las relaciones de dominación masculina, como lo denominaba Bourdieu, que visibilizaba e invisibilizaba los mecanismos y las acciones que con gran pertinencia legitiman un *status quo* de roles que es necesario desentramar para conocer los cambios existentes.

El trabajo no es solo el lugar donde se cumple un horario es la fuente de realización social y personal. Brinda la posibilidad de desarrollo profesional y personal, a través de la implementación de actividades que dan valor a su trabajo. El trabajo establece lazos afectivos y afinidades compartidas con las personas que forman parte del entorno laboral en el que se está inserta y en cuyos lazos de afinidad pueden aportar y compartir, puede producir satisfacción personal al satisfacer necesidades y promover conductas que beneficien a la persona y, sobre todo, a la empresa, como dicen, los/as autodenominados/as “proempresa”.

La mayor parte de las personas entrevistadas, como se ha comentado anteriormente en la introducción, pertenecen a empresas que son reconocidas como empresas conciliadoras y/o igualitarias por lo que en las entrevistas recogidas se aprecia un sesgo importante respecto a otras empresas, sobre todo entre las empresas pequeñas. Sin embargo, a pesar de los avances que a priori se podría pensar en esas organizaciones de trabajo se encuentran aspectos culturales que se encuentran enquistados y que estructuran la conducta organizativa y de las personas que entran o forman parte de la organización.

Por ello, intentar crear series homogéneas de trabajos y actividades, dentro y fuera del centro de trabajo, para las mujeres de trabajo entrevistadas, como Eva y Diana partners de recursos humanos en una gran empresa de telecomunicaciones, es prácticamente imposible. En palabras suyas: “no todos los días son iguales” (E13) “ese es mi día a día, muy variado” (E14). Esboza que relatar lo que hacen en un día es un intento de describir y hacer referencia a una serie de actividades que pueden hacer, actividades más o menos concatenadas y que afecta a la organización de su trabajo, su vida cotidiana laboral y personal, a la comida, a los tiempos y distribución del aseo, su ocio, sus encuentros con la familia, etc. Cuestiones muy importantes que a priori nos señala la diferencia del trabajo de las actividades terciarizadas donde, entre otras cuestiones, el trabajo no está serializado (como en el trabajo mecánico) y, como dice el Nobel de economía Paul Krugman, se consume mucho tiempo personal de los trabajadores y trabajadoras<sup>110</sup>, pero que se ha ido viendo y que han teorizado desde la

---

<sup>110</sup> Véase el artículo que aparece en el blog de El País donde se hace una reflexión sobre el consumo del tiempo personal, los viejos modelos y la comercialización como crítica a las políticas reduccionistas en una sociedad terciarizada. <http://blogs.elpais.com/paul-krugman/2012/02/esclarecer-la-confusion-sobre-el-fabricado-en-china.html>

sociología otros autores que ha ido mostrando como en esa invasión son las mujeres las que más afectadas están debido a esa falta de contabilización del trabajo doméstico femenino.

Además, como señala el ideario feminista, no se pueden permitir reflexiones reduccionistas pues no se puede hablar de la mujer sino de las mujeres: todas son diferentes pero tienen muchas cuestiones compartidas (Marcela Lagarde, 1987), algunas por resolver, y que son necesarias analizar y visibilizar para no caer en los roles y estereotipos (Marugan y Díaz, 2015). Uno de los aspectos en los que parece que estas mujeres de recursos humanos están de acuerdo es que la gran mayoría de ellas se imaginaban lo que era el trabajo en el área de recursos humanos, tanto lo bueno como lo malo, pero lo que hacen “no tiene nada que ver” (E15), pues estaban convencidas de tener una mayor maniobra dentro de la empresa y realizarían un trabajo más creativo para motivar y desarrollar profesionalmente a la persona. Expectativas fundadas en los manuales, revistas y formación especializadas de recursos humanos pero que, sin embargo, en el día a día, difícilmente se cumple.

Lo que sin duda es importante es que estas mujeres han propiciado un cambio en las empresas y en los departamentos de recursos humanos importante, han sabido convencer y argumentar la importancia de los cambios. En palabras de Rosa Escapa, presidenta de CELEM: “No sé si ellas son muy conscientes de que las están haciendo, incluso aunque sea de una a una van incorporando una forma de hacer las cosas” (E1)

Muchas mujeres están produciendo cambios pero sólo las mujeres de recursos humanos pueden visibilizar desde dentro, como ellas, la necesidad de realizar el cambio por las organizaciones.

«Yo creo que sí. Yo creo que la visión nuestra de implantación de nuevas políticas sobre todo las enfocadas a la conciliación, yo creo que ha sido vital. Yo creo que esa visión femenina nuestra, no empatía, porque lo vivimos en primera persona: está el teletrabajo para las embarazadas a partir de no sé qué mes pues ese tipo de cosas ha salido de nosotras, es verdad, ha salido de nosotras: de las compañeras de recursos humanos.» (E20)

Esto no quita que las mujeres de recursos humanos sean parte de ese llamado capital parcializado que tiene que ejecutar y promover el beneficio de la empresa, pero ese fin puede ser de diferentes maneras y aquí se expone la forma en que lo hacen algunas empresas donde trabajan mujeres en recursos humanos.

«Quizás sí que hay un hilo un poco invisible por el que si las mujeres se sienten mucho más confiadas en compartirlo con una mujer que con un hombre. Sin ser esto de carácter exclusivo porque puede haber mujeres que no faciliten, que no generen ninguna confianza y puede haber hombres que si lo generen, pero en temas mucho más íntimos de mujer sí que existe una empatía mayor con las mujeres. Y yo creo que el doble rol de mujer y de recursos humanos, y dicho esto, a mí siempre me han visto como una persona pro empresa porque yo siempre lo he sido porque yo creo que la dirección de recursos humanos es una dirección estratégica que está para apoyar el negocio que no es sólo una ventanilla de escucha para los empleados ni una ventanilla Employer Care que se llama ahora. El responsable de recursos humanos no puede quedarse en escuchar a los empleados y cubrirles sus necesidades, tiene que conciliar esos dos mundos, ser receptivo a las necesidades de los empleados y facilitarles la vida para que trabajen en una manera eficiente, a gusto, cómoda, pero si perder de vista que todo esto tiene que revertir en una capacitación constante de la empresa y de los beneficios de las empresa» (E28)

Conocer cuáles son las condiciones de vida y trabajo de estas mujeres de recursos humanos es ahondar en cómo la sociedad, entendida como un todo, está organizada para vislumbrar la "organización social total del trabajo", como lo denomina Glucksman, y así redescubrir el trabajo realmente existente (Castillo, 1999).

### ***1. Influencia y decisión de las mujeres de recursos humanos en la "nueva" organización del trabajo***

Si el departamento de recursos humanos es un área feminizado, dentro de este su área *soft*, como se veía anteriormente, la parte que comprende selección, atracción y desarrollo del talento, está aún más feminizada si se analiza respecto al resto de áreas de recursos humanos. Esta área es, además, una parte estratégica dentro de la organización según los gurús actuales de recursos humanos pues se parte de la premisa de que todas las personas tienen talento sólo hay que saber cuál de esos talentos es bueno para la organización.

Herramientas como los planes de igualdad y la incorporación de la persona de recursos humanos como Business Partner, figura generalista que intenta dar "valor añadido y que no sólo les va a llevar, [...] la selección. Tú tienes que ir por delante y tienes que ser un socio estratégico del negocio" (E14). Lleva el ciclo de vida de la persona empleada desde antes de entrar en la empresa y asesora al manager sobre el estado de sus recursos (organigrama, entradas y salidas, cualificación, etc.) por lo que tienen que definir los puestos de trabajo, los perfiles que se requieren, la acogida, la adaptación, los gap formativos necesarios, retención, atracción y desvinculación, alinear la filosofía de la empresa, mejorar el clima, análisis respecto a la competencia, etc. En definitiva, diseñar y dar las herramientas al manager para una mayor productividad.

«Ha habido un giro en la actitud, en posiciones de responsabilidad, bueno, en todas los puestos, una cosa son los conocimientos que por supuesto, si o si, se tienen que cumplir, los conocimientos para ocupar esa posición. Pero, luego, hay un tema de actitud en el cómo... El todo vale, ya no vale desde hace mucho tiempo y ahí he visto un cambio desde el punto de vista de la formación, políticas de desarrollo en esa línea de desarrollar medidas de mentalidad abierta, capacidad de gestionar equipos. Aquí y en Malasia. Yo creo que es un factor de cambio, yo creo que se tiende a posiciones de dirección muy generalistas, aunque también es verdad que en recursos humanos se tiende a las especialidades porque también surgen nuevas funciones que desempeñar y yo creo que la tendencia de recursos humanos es ésta, la del abecedario, y que al final esos manuales sea el manual gestor del manager. Yo creo que hemos pasado un poco a pasar de que es recursos humanos el que tiene que hacer todas estas cosas a decir: no, yo ya tengo todo este manual y ahora lo que yo tengo que hacer todo lo posible para que el mando lo ponga en marcha. Es que está en el mando, en el responsable, en cada uno.

Es lo mismo que el desarrollo profesional. Yo, como recursos humanos, te tengo que dar la batería de medidas para el desarrollo profesional pero la responsabilidad es del individuo. Si algún individuo quiere crecer mucho, yo lo que tengo que hacer es darle las herramientas, tendrá que formarse aquí, tendrá estas herramientas de desarrollo, podrá hacer un secondmen, harán un plan activo. Antes parecía que venía todo desde recursos humanos y, desde mi punto de vista, es al final el mando el que hace suyas todas estas herramientas y es el propio mando el que dice "oye, pues yo quiero de mi

equipo hagan un proceso de mentoring: este, este, este” Esta es la labor, la de un poco más de aliado.» (E10)

En este apartado, se analizará si las mujeres de recursos humanos tienen esas herramientas para su desarrollo profesional y personal, así como, la experimentación de la condición femenina. Este concepto, dado por Simone de Beauvoir en *El segundo sexo* en 1949<sup>111</sup>, que describe la posición de las mujeres en la organización social (hogar, familia, trabajo, política, instituciones sociales, etc.) que muestra las diferencias entre hombres y mujeres y, que al mismo tiempo, imprime el carácter, la moralidad, el estado físico y psicológico de las mujeres: las mujeres de recursos humanos.

### 1.1. “Yo soy pro-empresa”: ¿mujeres evaluadas – mujeres silenciadas?

Tal como se ha referenciado anteriormente, para aquellas mujeres de recursos humanos que se referencia como “proempresa”, promover conductas que beneficien a las personas empleadas es crear un sentimiento de pertenencia y de aceptación de la persona trabajadora dentro de la organización.

Esa afirmación que, por un lado, parte de estudios y evaluaciones que se pueden encontrar en cualquier revista técnica de recursos humanos<sup>112</sup> y, por otro, de los diagnósticos realizados en sus propias empresas donde se intenta medir, es decir, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, la necesidad que tienen las personas dentro de la organización, su motivación, competencias y habilidades.

#### 1.1.1. Introducción. Condiciones de empleo y trabajo de las mujeres de recursos humanos

La formalización de protocolos y procesos son el punto de partida de muchas de estas mujeres de recursos humanos que han ido creando parte de la literatura de recursos humanos de sus empresas. Su visión estratégica pasa por conocer el negocio o, al menos, las diferentes áreas de recursos humanos cuando son empresas muy grandes.

Conocer las políticas que se desarrollan en la empresa para las personas, sin embargo, no siempre significa poder cambiarlas o hacerlo de otra manera que el resto de mujeres en la organización, pero si pueden dar una pista cercana del compromiso real que tiene la organización con las personas y con este tipo de políticas, pues conocen aquello que sólo es *papel mojado* se queda en lo formal y sólo es parte del marketing de la empresa, parte de la estrategia de la caza de subvenciones o algo que se intenta encajar en el departamento de recursos humanos pero en el que la alta dirección “todavía” no está sensibilizadas<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> Véase, por ejemplo, la edición On line: <http://users.dsic.upv.es/~pperis/El%20segundo%20sexo.pdf>

<sup>112</sup> En la bibliografía se pueden encontrar los enlaces de las revistas electrónicas consultadas donde se pueden encontrar una multitud de artículos sobre el tema que, además, también, se vislumbra en la filosofía de las editoriales de las revistas.

<sup>113</sup> Esto se aprecia perfectamente en las entrevistas realizadas a las expertas y en la entrevistas de las consultoras de recursos humanos que recoge la experiencia de su organización y de aquellas empresas que asesora, pero también en muchas de las entrevistas que se han realizado a las mujeres de recursos humanos.

## Salario, contratación e incentivos

El primer contacto que se hace con la empresa suele ser la fase de reclutamiento y en lo primero que se fijan las personas candidatas al puesto es el salario y la forma jurídica de contratación. Como se ha visto anteriormente, hay muchas formas de reclutamiento y las formas jurídicas en el momento en el que se realizó el trabajo de campo eran mucho más amplias que las actuales, tras la última reforma laboral, y aunque sinteticemos en dos estado diferenciales que minan las relaciones laborales y las condiciones de trabajo y vida de las personas: la contratación temporal e indefinida.

Por qué contratan a una persona u otra en una organización depende de muchas variables y una de ellas es la ubicuidad como se vio en el apartado anterior y que corrobora una de las entrevistadas con su propia experiencia:

«Mientras [...] estaba haciendo [un posgrado], mi [antiguo] jefe de [una empresa de seguridad], me comentó que aquí estaban buscando una persona para recursos humanos. Había pasado 6 meses desde que me despidieron [allí], y desde entonces hasta que comencé en octubre, me planteé hacer unas oposiciones, estuve mirando las del FOL, las de orientadora laboral, pensé que era un buen momento, pero también que llevaba mucho tiempo sin estudiar que iba a ser un proceso muy largo. Yo necesitaba ingresos, como todo el mundo.

Ahora tengo 35 años y en ese momento 29.

Yo llevaba trabajando toda la vida y estudiando a la vez pues al final te acostumbras. Yo quería independizarme y necesitaba trabajar. Me ofrecieron hacer una entrevista aquí con el antiguo director de recursos humanos, [...] y yo creo que estaba previsto que me fuera a incorporar porque justo nosotros tenemos el servicio de [seguridad] de aquí en la zona y [...] mi jefe [...] [el] que llevaba ese servicio y tenía muy buena relación con [el director de recursos humanos de aquí] y le había dado muy buenos informes míos. Y la entrevista fue un poco más que para negociar las condiciones, más que otra cosa.» (E22)

Los rangos salariales, como se ha podido percibir en el apartado anterior, varían de una empresa a otra, debido al sector, el tamaño, la actividad y el sexo. La brecha salarial aunque distorsionada se percibe cuando se analizan los salarios con perspectiva de género y se quitan los complementos sospechosos de acentuar esa brecha. Esta última, también, persiste en muchos de estos departamentos de recursos humanos aunque a veces la discriminación directa e indirecta, sobre todo, no es visible ni para las personas que lleva a cabo esas políticas quizás por la falta de formación y sensibilización que todavía persiste con este tema o por el poco interés que suscita cuando no se experimenta en primera persona.

« ¿Cuánto gano? Pues mira, creo que muy poco, creo que en general en recursos humanos se gana muy poco y que en todas las empresas se gana muy poco en recursos humanos porque... cuándo haces selección y seleccionas perfiles, gente más joven que tú en algunos casos, porque yo creo que tengo más responsabilidad que ellas, y creo que recursos humanos está muy mal pagado en todas las empresas, desde el director. Yo, por ejemplo, comparo al director de recursos humanos con el de Finanzas y el director de recursos humanos es el que se paga menos. En general, a recursos humanos se le paga muy mal y en el sector del transporte peor todavía que en otros sectores y yo creo que en [aquí], yo entré por 18.000 en 2005, en la otra empresa es que estaba peor pagada todavía, y ahora ando en 24.000 más el variable. Y hace que no se me sube el salario desde que comenzó la crisis.



[...] yo no entiendo que pueda seleccionar, por ejemplo, a un técnico de marketing al que yo le gano mucho más en experiencia, la entro en compañía y la estoy pagando 27. Cuando creo que la labor de marketing es menos importante que la de recursos humanos, porque marketing que daño puede hacer. En Formación, por ejemplo, que estoy manejando a la Tripartita, un error mío hacer perder mucho dinero a la empresa. Pero, si creo recursos humanos no está valorada para nada creo que seguimos siendo... Bueno, nosotros intentamos aquí que a recursos humanos no nos vean como un ente inaccesible, sino cercanos pero en la mayoría de las compañías recursos humanos es un ente que se encuentra por ahí arriba y los demás por ahí abajo. Yo lo veo por la empresa de [mi marido] y yo le digo "Pero ve a hablar con recursos humanos". Pero nosotros aquí intentamos ser cercanos pero ni por esas, yo lo veo por ejemplo en las comidas, las personas de marketing se juntan con las personas de ventas y recursos humanos comemos nosotros... Entonces, creo que sí, que la gente nos tiene un poco separados y que la gente no sabe lo que hace recursos humanos. Por ejemplo, hemos hecho un still building (reunión de recursos) y nos hemos ido un fin de semana, todas las áreas se están yendo, para que ahora con las fusiones podamos hacer más equipo y... dentro de esos equipos de trabajo se da la posibilidad de invitar a alguien de esas áreas para contar lo que hace. Y hubo un departamento de la compañía [...] de toda la vida que invito a recursos humanos porque creía que nuestra labor era la de seleccionar, y ahora poca, pagarle la nómina y despedirla. Gente de la compañía que me lo decía y no me lo creía ¿Qué crean que nosotros sólo hacemos eso seleccionar, despedir y pagar a la gente? No me lo podía creer.

Entonces, creo que no que aparte de que se pague poco es porque no se cree en ello que como no generamos negocio, no dejamos de ser un gasto, y yo creo que si es influido con que recursos humanos se pague poco.

De hecho, si yo me tuviera que reorientar profesionalmente no me dedicaría a recursos humanos, no hubiera hecho psicología, vamos, porque además la parte de psicología en recursos humanos no se aplica porque las empresas no... no te permiten el desarrollo profesional, ni los planes de carrera, la conciliación. Y si, a mí, me han defraudado los recursos humanos. [...] pero me ha defraudado los recursos humanos. Salarialmente y porque también no puedes hacer muchas cosas porque la dirección te taponas [...]

Yo no creo que en recursos humanos una mujer gane menos por ser mujer.

Yo creo que en recursos humanos hay muchas mujeres porque una de las carreras de la que se alimenta es psicología y allí hay mucha mujer y sociología también... que es de donde suele venir... Estudiantes de psicología, sociología, alguna filología, alguien de derecho. Yo no creo que se nos haga menos caso por ser mujer, aquí todas somos mujeres, ahora todas, en RRLL hay más chicos pero es que hemos intentado seleccionar chicos y no sé... no hay muchos... Pero generalmente los directores suelen ser hombres, bueno, pero los mandos suelen ser mujeres. Menos un responsable de prevención y el resto sí que ha sido todas mujeres. Sí, y yo no creo, que se nos haga menos caso porque somos mujeres y a nivel salarial yo creo que es general de departamento. No está pagado porque como nuestro trabajo no se ve tanto, no se puede físicamente cuantificar... Pero, los errores son fáciles de ver.» (E17)

Parece que hay un consenso bastante arraigado, al menos en las entrevistas realizadas que los salarios en recursos humanos están muy por debajo de otras áreas como pueden ser ventas, finanzas o planificación estratégica. Percepción que contrasta con los datos aportados en las revistas especializadas como se ha visto anteriormente y queda recogido en los gráficos 6 y 7 del anexo III. Desde la perspectiva de estas mujeres, los recursos humanos no se ven como un área de negocio, es decir, que aporta valor a la compañía, se ven como un coste y no

como un departamento que potencia el valor de las personas, tal como a las personas de recursos humanos les gustaría que les vieran.

«En este caso, creo que es una cuestión de puesto porque su jefe, es jefa, es mujer y gana infinitamente más que él, todavía. O sea, que en este caso es una cuestión de puesto.

Yo en mi caso, sé que gano lo mismo que mis compañeros en mi misma categoría, quizás no gano lo mismo porque ellos tienen cinco trienios de antigüedad y yo no, pero sé que todos ganamos todos los mismos. En [otra empresa] sé que cuando iban promocionando, por ejemplo, cuando eran jefes de primera ganaban Xs, los que fueron promocionando después ganaban X menos 2. Y, en su momento me dijeron: “No es que... ¿cómo ella es mujer?”. Y, yo dije: “No es que a Pepito le han echado porque están limpiando a esos jefes antiguos que tienen esos salarios y están metiendo a otros con otros salarios”. Entonces, no sé si es realmente por género o porque en su momento estaban limpiando esos salarios porque estaban muy inflados. Entonces, ahí... no puedo... Es que yo no he vivido nunca eso, está claro que existe, está clarísimo pero... o no lo he vivido, no lo he sufrido porque yo en [la otra empresa] ganaba lo mismo que el resto de mis compañeros, todos ganábamos los mismo independientemente de si éramos hombres o mujer. Y aquí, tampoco, aquí no. Aquí lo que diferencia es si eres licenciado o no.» (E16)

Los procesos aditivos como la selección y posterior contratación y las compensaciones como la retribución salarial y sus complementos son parte de las políticas que llevan a cabo algunas de las mujeres que han sido entrevistadas, pero sobre todo afectan a todas, conocen sus lógicas y la organización en la que están y actúan en consecuencia.

«Tengo jornada reducida y hago de 9 a 5 aproximadamente. Cinco, cinco y cuarto. No soy de las que tira el bolígrafo, tengo la circunstancia, tengo esa suerte, que el peque lo tengo en esa guardería que está ahí en frente. Llevo ahí, al enano y, además, tenemos negociado una hora flexible [pagada por la empresa], que no la tengo que ni pagar es una hora que me da gratuitamente si salgo a las 5 bien pero si salgo a las cinco y cuarto o a las cinco y media, tampoco pasa nada porque sé que tiene una hora de ludoteca. Tengo una hora para comer y menos los dos días que tengo inglés que como en mi sitio porque quiero aprovechar para irme a inglés, los demás días si que como. ¿Hago descanso a lo largo de la mañana? No, me tomo un yogur viendo e-mail, haciendo algo pero no tomo descanso, trabajo del tirón hasta la hora de la comida.» (E13)

Como se aprecia en este extracto cogido de una de las entrevistas, pero que se puede ver posteriormente y en todas las entrevistas realizadas a mujeres de recursos humanos con reducción de jornada, es una práctica habitual, coger una reducción de jornada y ampliar el horario en el centro de trabajo pero, también, continuar en casa con el ordenado y el móvil.

Esta práctica habitual entre muchas mujeres de recursos humanos pero, también, entre muchas mujeres que son mandos intermedios y que, por tanto, desarrollan funciones de selección y promoción en la empresa, vislumbra el poder que tiene todavía el presencialismo en las organizaciones y, sobre todo, la relación que tiene la remuneración con el estar, la presencia, en la empresa.

Relacionado con lo anterior, en síntesis las mujeres que trabajan en recursos humanos piensan que los salarios bajos en recursos humanos es debido a que este no es un departamento considerado área de valor o de negocio y no al hecho de estar feminizado sino

se está muy sensibilizada o conocedora de los análisis con perspectiva de género. De todos modos, la duda queda:

«Pues... nunca me lo he planteado, pero puede ser, podría ser, puede ser; pero tendría que ver si departamentos de recursos humanos más masculinizados los salarios son así o no. [...] Yo creo que recursos humanos en general está por debajo del nivel salarial. El salario de un director de recursos humanos está muy por debajo del de un Director de producción pero suele ser por el área» (E20)

### **Cualificación, formación y adquisición de competencias**

Existe una relación causa-efecto entre los departamentos más feminizados, su consideración estratégica, su menor poder e inferior salario. Feminización departamental que, también, está relacionada con la feminización de las áreas formativas de referencia.

La consideración de recursos humanos como un área para las personas y que éstas son y tienen relaciones complejas, vislumbra un departamento multidisciplinar donde la estrategia, o no, empresarial focaliza la elección de los profesionales.

Más allá de la atracción vocacional o sentimental que puede tener la elección de una carrera, entre las entrevistadas de recursos humanos, las carreras más frecuentes se encuentran, por un lado, las carreras consideradas bisagras y que abren el abanico a una multitud de profesiones y, por otro, aquellas carreras que están relacionadas con el ámbito de lo privado, el de los cuidados y lo emocional. Entre las primeras están las carreras de derecho y económicas, carreras que son vistas como trampolín dentro del ámbito de lo público, el profesional y con multitud de salidas dentro de las empresas debido a que se percibe lo económico y el derecho parte intrínseca de las organizaciones. Y, por otro lado, las carreras como psicología, pedagogía y educación social, donde el cuidado integral de las personas pasa por lo emocional y la formación para su desarrollo. Estas dos vías de integración en los departamentos de recursos humanos son una constante, aunque a mitad de ellas, con la especialización, es donde se alejan de la motivación inicial para centrarse en lo laboral: del derecho penal o fiscal al derecho laboral o de la psicología clínica a la especialización en recursos humanos.

Pero, excepto aquellas áreas que requieren una especialización más técnica como administración de nóminas y retribución, copadas en líneas generales por personas provenientes, en primer lugar, del derecho y, en segundo lugar, de económicas, empresariales, matemáticas, respectivamente; el resto de áreas de recursos humanos está integrada por personas de una gran variedad disciplinar como se ha visto en el párrafo anterior como ha sido el caso de María que es licenciada en Bellas Artes y que a partir de entrar en recursos humanos en una Gran Empresa ha pasado prácticamente por todas las áreas.

«Y, a partir de que entré en recursos humanos pues efectivamente hice un poco de todo, hice formación, estuve en comunicación y desde ahí, llevaba las políticas de igualdad y de conciliación, la formación y la comunicación interna, la gestión del conocimiento, la selección. O sea, todo eso estaba dentro del área. No toqué tanto el área administrativa, de hecho no la toque nada, todo eso que es administración de nóminas y todo eso y tampoco retribución porque eso sí que son conocimientos más específicos técnicos que eso sí que no los tenía, pero para todo lo demás he estado aportando y estoy aportando todo lo que puedes aportar siendo una persona [...] Es verdad que trabajos muy técnicos no he hecho, temas de retribución no he hecho porque es verdad que ahí hay gente muy

preparada, estadísticos, matemáticos, que claro, ahí hay que aportar conocimientos más específicos que yo no tengo [...] Todo aporta, no sólo tener ideas sino también comunicarlas y transmitir las y ahí si tengo un *know how* importante, ahí sí. Cómo... la gente que estudia Bellas Artes tiene en la cabeza... es muy abstracta, tiene en la cabeza ideas sin decirlas, sintetiza las ideas, las presenta muy bien sintetizadas en un cuadro, en una presentación o en un dibujo. Es complicado, cuando te presentas antes un lienzo en blanco y quieres crear algo, es un momento de angustia y cuando tienes todo el material y tienes que transmitirlo a los demás, también, es un momento de cómo puedo transmitirlo mejor para que llegue y eso es lo que yo apporto» (E12)

Valoración disciplinar o división de conocimientos que muestra lo que Weber llamaría la futilidad de las ciencias sociales (Weber, 1978), pero, también, lo que muestra es una división sexual del trabajo entre aquello propiamente masculinos (relacionados con las cuestiones “importantes” en la empresa, lo técnico, el dinero) y aquello propio femenino relacionado con los cuidados y el desarrollo de las personas en la organización. Carreras masculinas y carreras feminizadas (Arranz, 1987).

La formación muchas veces es voluntaria y no tiene que ver con los programas establecidos en la empresa sino para el desarrollo profesional o personal dentro o fuera de la organización, como puede ser el caso de la preparación de las oposiciones de técnico de empleo y que se hacen fuera del horario laboral.

«Ahora, solo un día a la semana, es un intensivo. [...] seis horas intensivas los martes, vuelvo a las tantas de la noche ese día, eso si que es... tremendo y ese día ya saben que ese día toman tortilla o lo único que sepan hacer. A veces, no hay como tener necesidad de las cosas para que todas las partes espabilen, ya no digo mi marido sino mis hijas también. [...] ese día quizás no les dejo adrede, queriéndoles un montón [...] Es como volver a la Universidad que yo creo que cuando somos mayores nos volvemos muy on-line, mucho de cursos... y son tan bonitas las cosas presenciales donde aprende mucho de la gente de por qué están ahí, que es lo que haces.... Y te das cuenta que esa idea maravillosa tuya es la misma idea maravillosa de mucha gente. [...] Hace mucho que no había hecho nada presencial, todo lo hacía desde casa, incluso el curso de posgrado y por mucho chat que haya no es nada como el corrillo del café.

Además, crees que te vas a encontrar con gente joven y que puedes quedarte fuera del lugar y no y no... [...] yo a mi marido le digo que aunque yo aprueba las oposiciones yo sigo en la academia, algo tengo que hacer. Porque a pesar del esfuerzo siempre vengo con sensación de recompensa. Yo creo que tenemos esa necesidad vital de pensar que siempre podemos mejorar, [...]» (E29)

La adquisición de competencias muchas veces se genera a través de la práctica diaria y la formación interna a través de un personal más senior. Es la experiencia o la tarea a gestionar la que implica el conocimiento de la organización aunque sea a través de mediciones realizadas desde el departamento. Sin embargo, el conocimiento del negocio va más allá y algunas grandes empresas se plantean la necesidad de que las personas de recursos humanos roten por la organización o que éstas provengan de departamento que sean área de negocio. Esto aporta nuevas competencias y conocimientos del negocio que podrán llevar posteriormente al departamento de recursos humanos.

«Y ahí, cuándo vuelva pues me llevo la parte de calidad a recursos humanos que también se me da muy bien. Yo creo que ahora hay un Director de recursos humanos que lleva muchos años en la empresa pero... siempre que le aporten otras cosas de las

unidades de negocio dentro del área vienen muy bien. Yo creo que siempre viene muy bien a recursos humanos. Yo creo que en recursos humanos, muy pocos tienen una visión muy directa del negocio y eso puede ser un hándicap a la hora de aplicar medidas y políticas. Eso es lo que pienso ahora que estoy en calidad, claro.» (E12)

Sin embargo, la mayor parte de ese conocimiento viene del exterior pues hay mucho trabajo en recursos humanos que según la solvencia económica de la empresa se realizan fuera, convirtiéndose en gestores de empresas externas.

«Nada más incorporarme ellos estaban haciendo un estudio con Price, ellos nos estaban ayudando a hacer un estudio de descripción de puestos de trabajo, para empezar desde un inicio y realizar un estudio de banda salariales, la idea era de implantar un plan de retribución flexible en ese momento. Entonces, fueron 6 meses intensos donde aprendí absolutamente todo lo que habría que aprender hacer para emprender un proyecto de recursos humanos en la empresa, porque conocí a las figuras más representativas de la empresa, porque hicimos muchísimas entrevistas, hicimos muchos informes, pude ver todo el mapa, el conjunto de toda la empresa. Yo tenía que hacer un estudio de toda la empresa, tenía que ver los salarios, las categorías, las figuras establecidas a la figura profesional y categorías dentro de la empresa y eso de todas las empresas del grupo y eso fue una experiencia buenísima para mí.» (E22)

Uno de los hándicaps que se vislumbran en las empresas españolas es el reconocimiento de este departamento como un departamento que hace nóminas, por lo que no le da la capacidad de desarrollar políticas de gestión de las personas, dentro ni fuera del departamento, que fomente la selección, atracción y retención del talento de la que se habla en los foros actuales de recursos humanos.

### **Organización del trabajo: gestión profesionalizada o de “aquella manera”**

El planteamiento de organización del trabajo como algo globalizado y unívoco puede llevar a errores graves en los análisis que sobre las políticas de recursos humanos se hacen dentro de la empresa. Sería necesario hablar de las organizaciones de trabajo no sólo para describir la gran variedad que hay entre las empresas sino para reconocer la gran diversidad existente dentro de una misma organización empresarial que puede plantear desde la diversidad de horarios hasta cómo están organizados los trabajos que se desarrollan dentro de la misma. Como nos explica María, que como ya explicamos brevemente en el capítulo anterior, es técnica senior de gestión del conocimiento de un banco y que durante años ha sido la responsable de igualdad y conciliación en ese mismo banco:

«Entro a las ocho y salgo a las cinco. Yo lo tengo flexible pero no todo el mundo lo tiene, cada departamento dependiendo de la organización se incorpora a una hora u a otra y lo que se intenta hacer es poner el horario flexible para todo el mundo. Todo el departamento de staff, menos algunos departamentos que realmente el cúmulo lo tienen por la tarde, como comunicación por ejemplo donde las ruedas de prensa o las entrevistas a los representantes se hacen mejor por la tarde o a los actores, el resto entre a las nueve y sale a las seis, más-menos, una franja de nueve, nueve y media, diez y seis, seis y media, siete. Yo soy una de las personas que entra a las ocho porque [la directora inmediata] tiene reducción de jornada y en su momento cuando la nombraron directora de recursos humanos, y como ella se tenía que empapar de todo lo que se estaba haciendo, lo que se estaba proponiendo y las propuestas que yo había hecho a la

dirección general, me pidió que me cambiara el horario para coincidir el mayor número de horas posibles. Ella se va a las cuatro menos cuarto y yo salgo a las cinco para coincidir el mayor número de horas.

Y ahora, las propuestas dentro de lo que es el Plan de Igualdad de Oportunidades es que haya una flexibilidad real para todo el mundo y que puedan decidir, aunque realmente la hay implícita. Y, yo no conozco a ningún responsable que haya dicho: “No, no te puedes incorporar a las diez de la mañana”. Otra cosa es que por necesidades de organización en un departamento no sea posible, pero, como tal, no está escrito que haya una flexibilidad horaria.» (E22)

Por otro lado, el trabajo por objetivos requiere una metodología de organización del trabajo basada en resultados donde la medición es consustancial a la estrategia de la empresa, o áreas para las que esté diseñada, y que puede alinearse con las necesidades de las personas que participan en la organización.

«Si te das cuenta de cómo se titula, yo no soy la sindicalista, pero si soy la de recursos humanos, a la que me puedo acercar para echar una mano... Entonces, tengo una parte de confesionaria particular a una hora determinada. Afortunadamente, esas cosas se solucionan que además es eso lo que queremos hacer que con lo de Empresa Familiarmente Responsable lo que tenemos es un buzón y todo nos lo pueden hacer llegar. Y, además, del correo está el teléfono y cuando la gente te conoce te llama, por ejemplo, de [Localidad], tengo un problema cardíaco, no me encuentro bien y mi marido está en Valencia, pues hay que conseguir el traslado de esa persona. Entonces, son cosas que no son dos más dos y eso hay que organizar toda la infraestructura, tiempo, escuchar, muchas cosas...

Bueno, que no miden... El problema de recursos humanos es que hay veces que se te surgen, y te surgen los problemas y las bombas, y estamos hablando en general. Pues, a ver, ese señor que te viene a preguntar esto, el otro señor que tiene un problema con su hijo que tiene una discapacidad, está estudiando pero ahora quiere la intermediación laboral, que es el programa familia que eso requiere un tiempo. Entonces, si eso organiza, yo manejo un equipo pequeño para todas las cosas que hacen, pero si tu te organizas por objetivos, y organizas tus tareas, y tal. Eso significa que tienes que trabajar y que el tiempo que estás tienes que estar trabajando. No hay muchos tiempos para cafés. Puedes medirlo, nosotros el tema de la conciliación, igualdad y tal, nosotros sacamos las métricas, etc. pero a mí lo que me gustaría es tener un par de personas más para poder vivir mejor y yo poder analizar los números, tener la información pero la realidad es la que es... Yo creo que si te organizas tienes tiempo para escuchar a la gente, para esa emergencia, para hacer de bombero en las emergencias que te surge y para medir. A ver, esto no es el tema de comercial, de estar con la Luz, no dejas de estar con las personas y hay picos. O sea, que efectivamente no es lineal porque no es como si empiezas un proyecto y sabes cómo empieza y cómo acabas, estás haciendo un proyecto que implica estar con personas y hay muchas problemáticas que te surgen y tienes que atenderlas y muchas veces tienes que atenderlas tú y no las puedes dejar a tu equipo porque entre otras cosas... es que tiene la visión y el que puede contestar sin provocar un incendio aunque sea pequeño y poner en su sitio eres tú. Eso sí es lo que tiene recursos humanos.

Porque si tú llamas a un call center de telefónica y la tarifa es la tarifa, pues no es más. Pero aquí, no es la tarifa, aquí estás hablando con una persona que además trabaja en la compañía.» (E11)

Si la organización del trabajo se intenta realizar a través de la dirección por objetivos que tenga en cuenta cuál es el proceso, los tiempos y el presupuesto, a lo largo del día la organización del trabajo individual y grupal deja poco hueco para lo imprevisto que, sin embargo, cuándo pasan se topan con el trabajo que se ha asumido por ser cada vez menos. Esto es lo que nos relata una de las técnicas entrevistadas que ha tenido que asumir el trabajo administrativo relacionado con su trabajo pues las pocas administrativas o administrativos que han quedado en la empresa ya están saturadas de trabajo. Para todas comienza la mañana encendiendo el ordenador, si no se ha dejado encendido, y abriendo los correos.

«Enciendo el ordenador y veo los correos que tengo, tenemos diferentes buzones: los que entran a mi nombre, los que entran a un buzón conjunto que el que sea suyo lo coge y, hasta hace poco, estaba en externo haciendo apoyo, pero me he tenido que salir de externos porque un compañero nuestro ha promocionado y se ha ido a Bilbao como Jefe de Recursos Humanos y lo que llevaba él, que era la formación de todo el personal de mantenimiento, me lo ha pasado a mí. Con lo cual, cada día es un poco ver lo que hay, si tal día tenemos un curso organizar porque tenemos los exámenes aquí en sobre cerrado para que no estén en todos los ordenadores, ver cuántos manuales han quedado y si han quedado para un próximo curso, si han hecho algún cambio de “Pepito no va, que va Menganito” que eso me lo hacen siempre y siempre en el último momento, que en el mismo día el profesor vaya no sea que no vayan, que estén todo en el aula, que este todo el mundo, que puedan empezar a su hora, que tengan todo. Y luego que sea... teléfono, mantenimiento de base de datos porque vas cogiendo huequecitos y dices: “pues voy a actualizarme las millones de bases de datos que tenemos para todo”. Y vas un poco a salto de mata, a salto de mata, vamos, que vas organizándote un poco todo lo que tienes pendiente y los vas haciendo hoy como...

Yo estaba ahora, porque me dejaron el viernes, toda la documentación que se generó en el curso, en el aeropuerto X, toda esa información la tienes que volcar en el ordenador, tienes que emitir los diplomas, tienes que enviarlos, pues todo eso, también, lleva un trabajo administrativo y me he pasado media mañana haciendo eso porque eran 5 ó 6 cursos” (E16)

Donde, además, de su trabajo técnico, tiene que hacer el trabajo administrativo debido a la horizontalización de las empresas y consecuente reducción de plantilla que lleva a asumir trabajo que antes realizaban otros o, mejor dicho, otras profesionales como las administrativas:

“Aquí, tú te lo guisas y tú te lo comes. Cuando ya estás desbordada, pides ayuda a cualquiera pero.. [...] Hay personal administrativo que realizan funciones administrativas, no gestionan, es decir, no tienen capacidad de decidir, voy a hacer un curso en tal sitio con este tipo de... pero sí que pueden hacer este tipo de.... Es decir, el volcado de datos en una base, sacar diplomas sí que puede o sacar algún tipo de certificado de formación, sí que lo hacen, pero es que hay tanta carga que... Es que cualquier [centro] de España que son cuatrocientos mil te puede escribir pidiendo: “necesito el historial formativo de... Pepito Pérez no sé qué, cómo se pongan todos los [centros] a pedir el historia formativo de Pepito no sé qué, el mismo día, sólo en eso te lleva toda la mañana, es que multiplica, es que no los he contado pero... Yo tengo un listado [de los centros] y no he parado a contarlos, pero son un montón, sólo con que te hagan una petición de cada [centro] te tiras toda la mañana.

Luego, lo que es el personal administrativo está enfocado a lo que es el campus virtual porque tenemos formación On-line que también se convoca un montón de gente y esas dos personas están dedicadas exclusivamente a eso porque no les da tiempo a nada más.

Y, también, hay evaluación, leemos cuestionarios de satisfacción, se tienen que leer, se tienen que sacar informes, tenemos un administrativo dedicado a eso exclusivamente. Cuando tienen huecos, todo el mundo ayuda a todo el mundo pero no es... tú como eres administrativo, me ayudas a sacar los diplomas, no... Tú gestionas el curso pues búscate tiempo y organízate para hacerlo todo. Tú te estás organizando. Yo creo que como siempre he trabajado así, haciendo todo, tanto la parte técnica como la parte administrativa no me parece ni raro ni me choca porque siempre me lo he gestionado... Cuando estaba en el [otra empresa] allí era técnico de selección y *chico para todo* porque hacíamos de todo, no hacíamos distinción: no... es que esto es parte administrativa, pues vale... pues lo hago.» (E16)

Pero a pesar de las competencias que se tienen que desarrollar dentro del puesto de trabajo y aquellas otras funciones que se desarrollan como parte del puesto pero que no están medidas, ni signadas, también, es necesario los espacios de esparcimiento que también se desarrollan, en muchas ocasiones, con los compañeros o con el mismo equipo.

« ¿Comer? A las 2 y media. Ahora también, bueno es que María ha estado de baja, luego otra persona se ha venido conmigo, otra se ha ido. Lo que solemos hacer es o bien tomamos el café nosotros o también, es un momento de esparcimiento con otros grupos que tienen. Entonces, o bien vamos todos nosotros, o bien Mónica se va con el grupo de los inmobiliarios que les llamamos nosotros o se va ella. “oye, vete a tomar el café que me voy” Encarna, como acaba de llegar como no tiene mucha gente conocida porque acaba de llegar de otra empresa, se viene conmigo. Oye, te importa que se venga conmigo. O es un momento, que tal, que bien lo tomamos juntas o nos tomamos el cafetillo allí en mi mesa, o nos vamos a tomar el café y tal, pues hay que hacer esto, depende un poco de la emergencia, tal, tal, tal. Y entonces, nos ponemos, pero lo normal es todo lo contrario.» (E11)

Sin embargo, la organización del trabajo de las personas no se realiza sólo dentro de la empresa sino que empieza ya fuera desde el momento en el que una persona se levanta. Esta organización, igual que dentro de la empresa, tiene sus ciclos y el ciclo de vida de las mujeres es muy diferente del de los hombres pues para ellas las cargas familiares pesan mucho.

«Ahora me organizo muy bien porque, además, de que estoy con muchísima ilusión con el trabajo, también, es verdad, y que también es verdad que alguien de más de 45 años puede tener también esa ilusión porque el tiempo lo tengo más a mí favor, las niñas ya son más mayores pueden hacer y deshacer sola, pueden ir y venir solas del colegio con lo cual tengo ese campo abierto y me da tranquilidad como persona. Es verdad que he ganado en edad, y eso puede ser una parte y que alguien pueda verlo negativo no siéndolo, pero desde luego, eso lo pongo ahora en mi favor y entro ahora en una parte muy bonita en ese sentido porque no tengo ninguna... cortapisa en cuanto a zona, en cuanto trabajo, en cuanto a horarios, también, es verdad que ahora lo prefiero, lo prefiere todo el mundo porque creo que es más sano tener algo con horarios que te dejen tener una vida después que aunque ya no es tan necesaria si que es verdad que si hay algún proyecto que me ilusiona no tengo ningún problema, vas pasando por fases, por fases y eso ahora, me deja muchísima... libertad.» (E29)

### **¿Liderazgo (femenino) dentro del departamento?**



Reconocer el empoderamiento y liderazgo de las mujeres como la capacidad de superación ante las dificultades, sobre todo, antes esa confluencia de los tiempos profesionales y personales, trae al imaginario colectivo de las mujeres el término de resiliencia (Kauffman, ¿). Concepto entendido desde la psicología como la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas (RAE, on-line<sup>114</sup>), pero que desde el punto de vista sociológico, se puede ver en el grupo de mujeres directivas entrevistadas cuya habilidad como grupo social, y también como mujeres, se encuentra en la capacidad de sobreponerse a lo adverso a crear vínculos entre las personas que las rodean y crear una homeostasis colectiva entre las personas que forman parte del equipo donde se une la mayor autonomía de las personas y la conciencia de pertenencia a un grupo que genera responsabilidades y sinergias en la toma de decisiones.

«¿Quiero promocionar? Si. ¿Aquí puedo? No. ¿Me gusta lo que hago? Me encanta. ¿Puedo hacer lo mismo que mi director de RRHH? No creo que ahora mismo... No puedo, no tengo la misma... y no puedo con la misma carga y la misma presión, ahora mismo, con un niño pequeño no puedo, no quiero salir de aquí a las 9 de la noche, que es a la hora a la que puede salir un director de RRHH de aquí, no, no puedo hacerlo. No, estoy bien y no quiero hacerlo.» (E13)

Esa responsabilidad, también, aparece en la toma de decisiones familiares donde éstas se deciden en términos de oportunidades y salarios. De ahí, que desde el punto de vista organizativo la brecha salarial sea tan importante y difícil de erradicar, pues en la ingeniería presupuestaria familiar, normalmente, el menor salario es el de la mujer y por tanto serán ellas las que trunquen sus promociones a través del abandono del puesto de trabajo o del mercado de trabajo, las reducciones de jornadas o excedencias. Hechos que son vistos por la mayor parte de las organizaciones como indicadores de la falta de compromiso de las mujeres y que las mujeres de recursos humanos afrontan con distintas estrategias.

«Es que yo creo que no hay que dramatizar, cada momento no lo programas tú y no hay que dramatizar o dejar de desdramatizar, sino que hay que intentar no dejar ninguna de las dos cosas porque yo creo... yo no he dejado de hacer las dos cosas en este momento ni antes, ha habido carreras duales, es decir, eso es un tema de una sociedad de tú marido y tuya, tú marido y tuya, el que tenga más oportunidades. Mi marido ha cambiado varias veces de trabajo, de compañía, etc. Él se ha podido permitir ese lujo gracias a que yo tenía ese trabajo estable. Yo me he permitido el lujo de no rechazar cuando estaba con los juicios y no juicios, que viajabas y volvías y no volvías porque estaba, en esta última cuando ella [mi hija (señala al móvil)] porque en ese momento él tenía más flexibilidad de trabajo. ¿Qué es lo que cambiaría de mi vida? Pues no es que cambiaría es que si lo hago es valorar las nuevas condiciones que tienen los empleados de Iberdrola. Me da mucha envidia, muchísima envidia no haber podido disfrutarlas porque eso ha cambiado muchísimo por lo menos en esta compañía, no sé en otras compañías, pero en esta es como el día y la noche. Yo cuando mi hija mayor era pequeña, tenía que salir al medio día porque las guarderías no tenían más allá de las 5 de tarde y me iba al medio día, no comía y me la llevaba a casa de mis padres para volverme a trabajar. Hasta las siete que las recogía, eso era horroroso pero eso era horroroso para mí y para todo el mundo porque todo el mundo salíamos a esa hora. Lo que te quiero decir que hemos ganado muchísimo y sobre todo aquí que durante la vida del niño de un año, se reduce su jornada a cinco horas sin merma nada su retribución salarial. Tú imagínate. Y, además, ahora cuando venga Mónica la preguntaré si quiere

---

<sup>114</sup> <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=resiliencia>

entrar a las 8 o a las 9 ¿Qué hora quieres? Cuenta, si entra a las 9 saldrá a las 2 y si entra a las 8 a la 1. Qué durante el primer año de tu vida de tu hijo puedes estar con él prácticamente, te han servido las cinco horas diarias prácticamente para quitarte tanto pensamiento de tanto biberón tanto pañal. O sea que... creo que eso ha cambiado como del día a la noche, yo no es que fuera a quitar... no es que me ha pasado nada más que aquello que le ha pasado Al resto de mi generación, no quitaría nada, lo único que haría es poner las condiciones que tenemos ahora.» (E11)

Hoy, la posición de la mujer en la empresa ha cambiado respecto a décadas anteriores cuando en las empresas sólo había unas pocas mujeres.

«Yo lo veo como el día y la noche. Yo cuando entré que me llamaban la niña y había muy pocas mujeres y más esa misma fase. Luego, se fueron incorporando más mujeres pero sobre todo chicas o mujeres que no fueran la secretaria o la administrativo. Sino que te podías encontrar con una mujer, encima joven, que te decía lo que tenías que hacer y eso sentaba muy mal y no sólo a jefes sino a tus propios compañeros. Luego, ya se iba imponiendo el respeto pues “Ahí va, lo que está diciendo pues es de lógica y encima no es tonta y te lo dice como tal y con educación”. Y todo eso ha ido cambiando pero es como el día a la noche. Y yo creo que el punto fundamental, si que ha habido políticas y tal, pero el punto fundamental, la palanca hemos sido nosotras. Hemos sido nosotras las mujeres, pero si quieres por inercia, hemos ido cambiando y ocupando puestos, lo hemos hecho por nosotras pero yo tengo que decir que todavía hay muchísimo corporativismo entre los señores, de los señores, de esa filosofía que no se habla, pero que lleguen a ciertos puesto todavía suele ser muy difícil y no es ese techo de cristal del que se habla, ni el de cemento que te pones tú o te pone tú pareja, ni problemas ni nada. Es algo que no se habla pero si en una sala hay siete varones están en una misma sala están hablando de la misma cosa, se podrán decir “Jo! Este es un capullo y tal” si entra una señora en juego les pone muy nerviosos, una señora en ese nivel no en el mío, en el ese nivel tan alto les pone muy nervioso, porque les rompe los esquemas. Y una mujer, les sigue poniendo muy nervioso, les pone muy nervioso y ahí es dónde estamos, a ver, que es lo que pasa. Pero yo imagino que no quedará tanto porque no estoy dispuesta yo tengo hijas y no estoy dispuesta a que les vaya... Porque a mí, cuando me educaron mis padres y fui a la universidad a mí nunca me explicaron este patatero de que había diferencias entre chicos y chicas y mi padre era muy antigüito y no me explicaron que había una diferencias entre chicos y chicas en la casa, ni que en el trabajo me iba a encontrar esos problemas, ni que en la maternidad iba a tener problemas. Entonces, cuando llegué al mundo laboral y empecé a ver y no sé qué yo no entendía nada y decía pero bueno, no podía entender que fuera verdad aquello porque yo nunca lo había vivido. Es que yo creo que es absurdo y es que yo estoy educando a mis hijas y oigo comentarios de mi hija de 15 años y los comentarios siguen siendo machistas pero mucho, pero mucho, mucho más que mi marido y que mi padre y eso no lo entiendo porque esos niños pueden llegar a esos mismos puestos. Y yo no puedo soportar que mi hija con el nivel de inteligencia que tiene, simplemente por el hecho de ser chica, tenga que estar por debajo de un señor. Pues, eso no lo puedo soportar y eso no lo podemos consentir.

Hay muchísima diferencia, eso está claro, pero que hay que hacer algo, no sé si tirarse en paracaídas o no sé que... pero.. hacer algo. Mira que yo era anti cuotas pero, aunque sea, por cuotas, es decir, como hacía una directora “Pero, Ángeles, hasta que haya el porcentaje de tontos de ellos nos queda mucho camino” Y, es verdad, tenía razón. Es una directora de comercial y hablado “yo no estoy de acuerdo con las cuotas” y me dijo “pues yo sí” “pero no te parece que sea muy triste que nos ponga porque

somos mujeres” y me dice “pero, Ángeles, hasta que lleguemos a ser el mismo número de tontos y gilipoyas no quedan mucho”. “pues tienes razón”(risas). Si lo noto cambiado pero nos queda muchísimo.» (E11)

De ahí, que Amparo vea necesario un cambio importante en las organizaciones para las mujeres pues todavía se trabaja bajo la asignación de roles.

«Pues lo veo... pues lo veo... no sé qué decirte que tiene que haber un cambio pero tiene que haber un cambio radical porque el futuro de mis hijas es allí, es pasado mañana y esto sigue igual y esto sigue igual, con muy buenas intenciones pero nada más. Las empresas se llenan en decir que tenemos un porcentaje maravilloso, que todos tenemos un... pero las mujeres no las sacamos en las fotos, con lo cual los tienen complicado, muy complicado. Ellas y todas, están educadas de otra manera y, además, las generaciones de ahora no son tan conformistas. Yo creo que vienen generaciones muy peleonas pero es que el futuro de ellas es pasado mañana, quizás las tuyas...» (E11)

Y, ve en la ocupación de espacios (espacios ocupados por hombres) y la entrada de la mujer en los consejos de Administración, la única salida.

«El porcentaje de cuota en el Consejo de Administración es del 23% que según como estaba antes es mucho pero yo lo que quiero es en la más alta dirección, en el equipo directivo estamos desde los jefes de departamento hasta aquí arriba, pues desde los jefes de departamento a director de segundo nivel somos todos mujeres y en el segundo y en el primero casi todos hombres, vale. O sea, hay gente muy lista, chicas muy listas, promocionarlas por qué no pueden dar ese salto. Y te estoy hablando de nosotros, que ya te he dicho que somos muy pioneros y si tenemos que poner el pie en la luna antes que los demás pues también lo ponemos aunque sea simbólicamente. Pues ni siquiera así. Y son gentes muy preparadas.» (E11)

Una de las muestras de liderazgo en el departamento de recursos humanos que se imprime en toda la organización se puede vislumbrar a partir este amplio extracto que se ha considerado imprescindible incorporar, reducido en la medida de lo posible, pero que muestra el proceso de cambio llevado a cabo en la organización y que conlleva un cambio en la cultura de la empresa propiciado por la alta dirección y el empoderamiento de parte de las mujeres de la organización liderado por la directora de recursos humanos. Como explica Pepa como gerente y directora de recursos humanos en una consultora.

« Muchos de los nuestros gerentes y ahora socios han sido jefes de negocio o gerentes en [...] compañía[s] muy grande[s] y ya sabíamos cómo se trabaja en ese tipo de compañías, [...] partíamos de la premisa y comenzamos a pensar que se podía hacer consultoría de otra manera que, no necesariamente no podríamos dar un servicio de calidad sin pensar que podíamos trabajar de otra manera donde podríamos saber cómo siente la empresa los empleados. Está muy bien que la gente sienta su empresa, su logo y que dé su nombre y tal pero queríamos darle un poco más. Fíjate cuando empezamos a hablar de la conciliación aquí era algo... no sé muy, muy en remoto, todavía no era una cosa que estuviera muy en boga, yo creo que era algo que todavía era... que empezamos a practicarlo antes que empezáramos a ponerle nombre, ¿no? Qué no fuera una cosa de boquilla, que pudiéramos decir es que yo tengo ciertos miramientos, yo tengo una serie de políticas o yo creo que las cosas se pueden hacer de otra manera. Yo creo que empezamos a aplicarlos simplemente. Empezamos a cambiar un poco la filosofía, en aquellos años era un poco todavía pues esa vieja escuela que el último que

se quedaba aquí era el que más valía, el más responsable y el más... y a partir de aquellos años en el 2004-2005 fue cuando empezamos a cambiar todo eso. Qué pasa aquí, podemos ser productivos de otra manera, qué hacen esas personas que a las nueve y media de la noche anda deambulando por la empresa para que vean que son los últimos que se marchan realmente, están haciendo algo, están leyendo el periódico o están buscando en internet. Entonces, estaba muy mal visto el que salía su hora, el que tenía... o la mujer que se quedaba en casa porque los niños que si tal o cual... no se tenía ese punto de crítica.

Entonces, en aquel momento, estábamos una serie de mujeres en la empresa, también, que creo que también nos liamos la manta en la cabeza y creo que también pese a que aquello estaba mal visto y tal y lo que, entonces, éramos mandos intermedio y decidimos que podíamos demostrar que éramos y que podíamos hacer nuestra función y que podíamos hacer otras cosas fuera de aquí. Entonces, desde esa posición de mandos intermedios, empezamos a hacer una cosa que entonces nadie hacía aquí que era decir que queríamos trabajar [en reducción de jornada] en vez [de decir queríamos] reducir la jornada, entonces era impensable que un gerente redujera la jornada, rompíamos normas y entonces hubo un sector sobre todo entre los gerentes de aquel momento que siempre teníamos el punto de crítica sobre la cabeza. El punto fuerte que tuvimos, creo que para que esto fuera a buen puerto es que teníamos el apoyo del presidente, porque el presidente siempre ha sido una persona que ha apostado por ese tipo de cosas o por tratar de cuidar a la gente y que pudiera respirar la gente aquí. Era curioso porque los adjuntos que tenía eran contrarios a aquello pero el que más manda en la empresa lo apoyaba y eso es lo que marcaba el punto de inflexión. [...]

Al fin y al cabo era él el que mandaba por lo que se hacía lo que decía él y, también, yo creo que el contaba que aquellas personas que pudimos enfrentarnos a nuestros jefes directos, yo creo que él tenía la confianza a que íbamos a dar la talla en cuanto a la capacidad profesional o saber hacer que no éramos una persona que sólo pensaba en cuando entro en cuando sale, sino que era una persona que podíamos demostrar que podíamos trabajar más que los demás o mejor, teniendo otros horarios, teniendo otra empresa... esto lo llevamos a los horarios pero me refiero a la tranquilidad que se genera cuando hay una política de estás en la compañía.” (E24)

Esto cambiaría de forma más sustancial en el momento en el que ella tomo la dirección de recursos humanos:

“Luego, ya tome la dirección de recursos humanos fue un trabajo de tratar de instaurarlo como la sangre de la compañía. Eso es una cosa que sale en las entrevistas de trabajo, cuando hago una entrevista final al candidato, les cuentas este tipo de cosa y les digo: seguro que eso te suena muy bonito ahora, seguro que te cuentan esto en todas las entrevistas pero, bueno, dentro de unos meses hablamos. Y te hace gracia porque luego te dicen los consultores e incluso los más jovencillos: “¡Oye! Qué era verdad lo que me decías en las entrevistas.” “Claro, claro, sino no te lo digo”. Pero ves claro, que la gente lo va percibiendo. Si creo que lo percibe más claramente la gente de cierta edad o que tienen ciertas responsabilidades, percibe un poco más ese valor añadido de la empresa que la gente que empieza. Primero, porque la gente que empieza no puede comparar no ha estado en otros sitios. [...]

Yo creo que todas estas políticas de conciliación, de igualdad, lo ven más las personas que hacen más uso de ellas, de la flexibilidad, no te miro mal porque te vayas, no pasa nada porque no vayas pues te facilito el teletrabajo, o sea, yo les digo si tú estás tranquilo y trabajas bien para mi, si yo algún día te pido un extra no te lo voy casi ni a pedir porque te va a salir, no es algo que te vayamos a exigir sino que como tú estás en

otros ámbitos de tu vida contento y sabes que te aportan, que no tienes ese agobio porque llego tarde o tengo el niño con varicela o ese agobio porque quiero estudiar pero cómo lo hago porque tengo un trabajo y voy a perder un trabajo por apuntarme a la universidad... Si todo eso, les das tranquilidad en los otros ámbitos de la vida al final... la empresa recibe, también. Yo digo que esto es como un matrimonio, una pareja, mañana por ti y hoy por mí y así nos ayudamos los dos, y si que lo valoran, si lo valoran. Si que se nota mucho. [...] diría que si tenemos rotación es en los más jovencitos, no somos una empresa de grandes salarios, de grandes bonus, entonces pues bueno el que está empezando y quiere probar en una de las grandes es el que, bueno, al final, se te puede marchar más fácilmente. Pero el que viene de otras empresas que ya les hemos reclutado mayores, 28 ó 30 años, ese perfil de empleado es un empleado que está muy fidelizado. Ya no te hablo de los más mayores... Ese empleado de edad media que ya está... que ya ha probado y ha estado en otras empresas ese que ya ha sabido lo que es trabajar hasta las doce de la noche y que sabe lo que es dejarse la piel y que ya saben cómo quieren que le trate la empresa, lo que quiere dar y recibir, es el que realmente... es el que te digo que tenemos un nivel de rotación cero.” (E24)

Eliminación de la rotación que han conseguido debido a esas prácticas y que percibe en sus trabajadoras de esta manera:

“Claro, o sea, yo estoy contenta porque el resto de consultoras que tenemos o las chicas jóvenes o tal, van a ver, cuando entran aquí cuando entran con 22 ó 23 años que los límites se lo van a poner ellas. Nosotros trabajamos por proyecto por lo que no estamos tan jerarquizados en tan sentido porque no tienes que esperar a que se vaya o se muera para poder ocupar ese puesto y poder liderar proyecto o esos grupos cuando cojan experiencia. Lo importante es tener o no tener experiencia, esas son nuestras jerarquías con lo cual no tenéis que esperar a que ocurra ningún puesto importante vais a poder crecer todo lo que queráis. Y ellas, van a tener un espejo donde mirarse ven a la gente, ven a las socias y ven que llegan a las dos y se van a su casa y eso no significa muchas veces que dejes de trabajar a esa hora sino que significa que la otra parcela de tú vida puedes cubrirla satisfactoriamente sin tener que renunciar... eso no quita que cuando los tengas acostados... que te voy a contar no.. que te conectes o que estés todo el día con la Blackberry, no, mirando el correo, pero te compensa porque les puedes dedicar a ello pues he tenido hijos para disfrutar y dedicarme a ellos, un poco en el caso de los hijos, pero también en el caso de la gente que está estudiando y que nos pide cambiar el horario porque quiere terminar la universidad o hacer otras cosas o hacer un voluntariado. Yo siempre sigo que no siempre es por un tema familiar sino que hay mucha gente que es por un tema de conciliación personal que quiere hacer otras cosas y se le ha permitido o facilita. [...]

¿Cómo se cambia? Pues las cosas no se hacen de la noche al día pero si es cierto que tiene... que es un poco a poco. ¿Qué ocurrió? Pues un poco que las personas que estaban en ese puesto desaparecieron de la empresa y que las personas que creíamos en esas cosas ya pues ocupamos esos puestos de estar en la dirección. No todos los que estamos en la dirección creemos en esas políticas pero si la mayor parte y a parte de ello, también, es ir reeducando un poco a los clientes y el mundo va cambiando y la gente, nos vamos europeizando en muchas medidas, en muchas cosas también, en cuanto a horarios, en cuanto a las formas de entender las cosas y llega un momento en el que si tú le das un buen trabajo al cliente [...] pues al final se van acostumbrando y al final no te llaman a las nueve de la noche, te llaman y los coges pero se van reeducando también, no con mano izquierda, no se lo vas imponiendo no, no, pero... vas intentando hacer que todo el mundo entienda que las reuniones se pueden hacer a otra hora que no

sean a las seis de la tarde, que se pueden hacer a otra de la mañana, se puede hacer a tal hora, y que al final no pasa nada, que no pasa nada, que el cliente no se va a ir porque les marques la reunión. No te va a quitar vocación hacia el cliente, si al final el cliente te dice que si tiene cubierta la necesidad que tienen pues es que les da lo mismo [...] Te das cuenta que mucho del tiempo que la gente hacía aquí hasta las nueve de la noche no era trabajo real de trabajo. De hecho, hay cada vez más trabajos que dicen que somos los que tenemos jornadas más largas de trabajo y somos los que menos producimos, ¿no? Entonces, es que no tiene sentido. Reducimos la hora de la comida, aquí antes había casi dos horas de intervalo para la hora de la comida.” (E24)

Y que al haber escalado en la empresa y conocer el trabajo y la organización le da una visión importante para luchar con ciertas maneras de hacer las cosas enquistadas social y organizativamente:

“Muchas veces te vas dando cuenta, vas pasando por todos los escalafones de la empresa y te vas dando cuenta que... tú has hecho ese trabajo o has hecho el otro o has hecho el de más allá. Y ves, muchas veces, a la gente moviendo papeles para acá o para allá o alargando los cafés, mucho internet, mucha pérdida de tiempo, te vas fijando, vas observando, preguntando y ves que la gente tiene mucho interés, que no es compatible con que le guste su trabajo y tener mucho interés con disfrutar de su tiempo, que la gente no se quiere quedar aquí hasta las nueve de la noche y el que se quiere quedar aquí es que tiene un problema porque no tiene, no sé, qué hacer fuera, todo el mundo tiene fuera familia, amigos, estudios, voluntariado o al menor salir a dar una vuelta al retiro. Todo el mundo quiere salir fuera de la oficina, ¿no? [...] Te vas dando cuenta que la gente antes hacía mucho eso porque era lo que estaba valorado en la empresa, porque ellos, quizás, era lo que hacían antes en la empresa. Y mirabas y los directivos hacían lo mismo y te dabas cuenta que era una rueda, que el socio de antes que llegaba tarde... vamos, que no llegaba a las ocho de la mañana, llegaba a las nueve y pico y, claro, esa gente ya estaba trabajando y esa gente ya estaba unas horas trabajando porque habían llegando antes y ese personal directivo, se marchaba a comer o comer con un cliente y ya no llegaba hasta las 4 de la tarde o 5 de la tarde y a esa hora ya la gente tenía en la cabeza que le quedaban 2 horas para marcharse y no se daban cuenta que lo que ocurría que lo que hacían que la gente se adaptará o intentarán adaptarse por imposición a sus horarios. [...] ahora es que es impensable no dar a la gente ciertas cosas, no. Y mucha gente puede teletrabajar y ya no necesitas tanto de la presencia física de la gente [...] Lo primero es lo primero y si tienes una urgencia vete [...]. Si te viene una persona y te dice “Oye, que van a operar a mi padre, cuánto me corresponde....” “Tú márchate, con tu padre que es lo que ahora te preocupa y ya veremos cómo nos organizamos” pero tienes que cambiar mucho la mentalidad de la gente para cambiar eso. Nosotros hemos tenido muchas cosas, llevamos muchos años, hace unos años se murió el marido de una de mis socias con cuarenta y pocos años, un drama, y no puedes pensar que el convenio te da dos días por fallecimiento de un familiar, eso es un horror. [...]. Yo sé que queda mucho para que la gente termine entendiendo estas cosas pero...y todavía, tenemos aquí directivos que les cuesta mucho ver todavía esas cosas, siempre te hacen las bromita y tal. Y, bueno, cada vez lo hacen menos.” (E24)

Un cambio que relata con orgullo y una apuesta que, al menos en su empresa, a priori no tiene marcha atrás:

“Quizás luego me equivoco pero yo creo que esto nos ha hecho más fuerte internamente.

Yo creo que estas cosas se pueden decir, siempre y cuando sepas transmitírselo a la gente. Yo creo que en este tema como en todos es muy importante que sepas cómo decírselo a la gente. A veces, es muy difícil decirlo en una empresa con la que está cayendo, “Mira lo que está pasando”. Hacer que la gente entienda eso, imagínate, no subir los salarios durante años, tomar alguna decisión de recortar en algo, si tú lo explicas convenientemente y dices que es una forma de no reducir la plantilla, de no quitar algo, yo creo que la gente si lo entiende. Eso si, tienes que ser consecuente y cuando las cosas vayan bien, también, tienes que premiar a toda esa gente que ha estado ahí y que no es solamente seguir y estar ahí, sino también, tratar de remar todos a la vez aunque tengamos menos agua, yo creo que sí.» (E24)

### **Precarización de las condiciones de trabajo o “filosofía de empresa”**

La crisis ha producido un gran número de despidos, básicamente, por el cierre de empresas, el “adelgazamiento” de las organizaciones y el aprovechamiento de la situación por parte de algunas entidades. Muchas de esas empresas se han quitado a todo su personal temporal y a lo más antiguos, estos últimos eran los que tenían la experiencia pero, sobre todo, eran los que tenían mejores condiciones laborales y costaban más salarialmente. Salidas, por ejemplo, a través de prejubilaciones o jubilaciones anticipadas, acuerdos a través de expedientes de regulación de empleo (E.R.E.), etc., que ha producido internamente una reubicación de las personas, en palabras de una de nuestras entrevistadas, a veces, se ha realizado, como cuenta Sonia «como buenamente se ha podido» (E16)

« Estaba claro que yo iba a formación directamente porque la vacante que había era de formación y a mí me sentaron en el hueco de una chisca que se había ido a otro departamento, pero luego el contrato es más rocambolesco porque yo no tengo el mismo contrato que tenía ella sino que aquí funciona: “Yo te dejo que esta persona de mi departamento se vaya al tuyo pero tú a cambio me tienes que dar algo, para que yo no pierda una persona”. Entonces, ellos como tenían una persona que se jubilaba dijeron: “Yo te cedo mi contrato de relevo pero va a tu nombre” Es de una persona que se había jubilado pero de otro departamento. Hicieron un cambalache.

[...] hace poco que se ha jubilado un montón de gente y ahora no están haciendo, no están consolidando a nadie, sólo a los que están finalizando el contrato de relevo que entonces tenían una clausula donde decía que las personas que terminaran el contrato de relevo automáticamente les consolidaban a indefinidos. Pero... en mi caso, ya no llegué a eso. Entonces, nadie me lo asegura. Entonces, depende de la situación en la que esté la empresa, la situación en el que esté la crisis, si ha levantado o ha levantado, si tienen más manga ancha para hacer contrataciones o no. Ahora baja que hay, baja que se queda sin cubrir. Con lo cual, de momento hasta el 2015 no quiero agobiarme. A veces, lo pienso y me agobio, pero por ahora no tiene sentido. Me quedan dos años. Pasa rápido, en el fondo pasa rápido, pero pueden pasar muchas cosas.” (E16)

Pero optar por otro puesto tiene que pasar por la aceptación de los grupos informales importantes en la creación de cultura en la empresa.

“Lo he pensado, pero en general la gente me dice que no lo haga que es raro que una persona temporal le den otro puesto... es decir, que a una persona temporal es raro que

le den otro puesto de mi misma categoría indefinidos. En todo caso, me podría presentar a puestos de secciones, jefes de departamento, pero, de todas maneras, llevando tan poco tiempo en la empresa y siendo jefe de departamento es muy raro que me lo dieran. A no ser que no hubiera absolutamente nadie (risilla) pero sería muy complicado.

[...]

Si, si, los temporales son temporales. No sé en base a que es esa política, porque bueno, yo tengo un temporal y me paso a otro y, de hecho, no te cambian el contrato, tampoco, la verdad no me he metido mucho porque la verdad que no tengo interés en promocionar a nada, no me... A veces, preguntas por curiosidad y te dice “pues es que no suelen hacerlo” Bueno, eso no quiere decir que nunca lo hayan hecho pero que en general no lo hacen.» (E16)

Ser temporal y no pertenecer al personal de estructura supone tener mermados muchos de los derechos y beneficios sociales que el resto del personal que si pertenece a estructura aunque se realice el mismo trabajo y se tengan las mismas o más responsabilidades. Las diferencias de condiciones de trabajo y, por tanto, de vida que tienen las personas que poseen un contrato temporal frente a las que tienen un contrato de trabajo indefinido se hacen ampliamente manifiestas cuando la persona que lo posee es, además, del departamento de recursos humanos y conoce las lógicas de este tipo de contratación.

Si ser temporal condiciona la promoción y desarrollo profesional, así como, el derecho a ciertos beneficios sociales, sin embargo, ese condicionante puede cambiar a medida que las condiciones de trabajo y los requisitos reorganizativos cambian como, por ejemplo, en el caso de las “medias tardes” típico de las empresas estatales que dejaron tener horario de mañana y que “primaban” con dinero a aquellas personas elegidas o voluntarias, en un principio mayoritariamente hombres, que hacían las tardes para complementar su salario y que hoy puede hacerlas mujeres y temporales.

«Y, al poco de entrar, me lo cambiaron de siete y media a tres y cuarto, puedo entrar de siete y media a nueve y todo lo que vaya entrando de más salgo más tarde. Y hace poco, una compañera... allí las personas que son de estructura y tienen jefatura, hace tardes y salen a las 5 menos 5. Una compañera mía hacía tardes sin tener estructuras, que es otra situación que se puede dar y yo no tenía ni idea y lo dejo porque tenía cuatro hijos, se ha ido a vivir a Getafe y, claro, el poco dinero que te dan por las tardes sin estructura no la compensaban por el jaleo que la suponía y entonces me dieron a mí las tardes. Y, entonces, ahora, salgo a las cinco menos 5. No sé si me tengo que arrepentiré o no porque todavía no he cobrado [risas]. Pero, claro, ya no es el dinero, si me ofrecen esto como lo voy a rechazar: no sé si les va a servir de algo pero al menos que vean un poco de interés, ya no mis compañeros, que saben cómo trabajo, sino de cara a la directora de RRHH que no creo que la sirva de nada lo que yo haga, pero nunca se sabe. Entonces, ahora, me han engañado básicamente» (E16)

Pero la temporalidad, también, es una vara con la que mirarse: para aquellos que están desde hace mucho en la empresa y para aquellos que esperan quedarse en ella.

« A veces, lo que pienso es que algunos no saben cómo es el mundo real. Pero, no lo pienso. La verdad, lo que pensaba es que ahora que estoy en un sitio con un buen horario... Bueno, lo tenía, bueno, lo tengo que salir a las 5 no me quejo, es un horario estupendo, cobro mucho mejor que en la mayor parte de mis puestos... Mientras que, los demás no me incordien que los demás hagan lo que quieran. A veces, me sale la



vena: “¡Anda! Qué si conocierais el mundo real.” Cuando dicen: “es que fijate es que media hora más”. Y yo les digo: “pues, fijate cuando yo salía a las 8 de la tarde”. Es que algunos decían: “Es que me han arruinado la vida”. Algunos decían... Bueno, a ver, no nos pasemos. Te han fastidiado pero no te han arruinado la vida porque peor es irse a la calle. Porque también es verdad que en mi departamento hay mucha gente que sólo ha trabajado [allí] y es cierto que no tienen mucha perspectiva ni mucho contacto con la realidad empresarial. O por lo menos es como yo lo vivo, no, no. » (E16)

Pero, esto también ocurría en aquellos lugares donde se creían que podían estar más cubiertos por el ideario que les acompañaba y que, sin embargo, no fue así.

«En [el sindicato] trabajaba de nueve a tres, tres días a la semana y, luego, hacía dos tardes con lo que estaba de nueve a siete. Con lo cual, ya había ganado salir a las siete los días que trabajaba por la tarde y entrar una hora antes, era lo de menos, y tenía dos, tres tardes libres que me iba a las tres tan ricamente. [...]

[Para] orientar... Vamos, nos poníamos en contacto con la gente que estaba inscrita en el INEM, seleccionábamos entre los diferentes perfiles jóvenes o no tan jóvenes, mayores de exis, les citábamos y ver un poco cuáles eran sus tipos de necesidades y darles información, porque sí que es verdad que había mucha gente que era la primera vez que se encontraba en paro que no sabía ni por dónde se andaba, no sabían ni hacer un currículum y había gente que si sabía hacer un currículum pero eso de las competencias pues eso ¿Qué es lo que es...? Pues, ayudarles un poco. Y había gente que lo agradecía de mil amores y había otra que “Tú, a mí, no me vas a enseñar nada” “Pues, bueno, hombre, pues no pasa nada, no obligábamos a nada”. Y, luego, dábamos cursos de orientación en grupo que más les servíamos más de catarsis que de otra cosa y lloraban todos sus penas, pero quieras que no, al menos, se reconfortaban. Y, además, gestionábamos ofertas de empresas externas “Pues es que yo estoy buscando un técnico de mantenimiento” y las publicábamos, llamábamos a la gente de ese perfil. “Oye, nos ha entrado una oferta de esta... ¿Te interesa?” Pásate aquí y los que creíamos que le interesaba a la empresa pues les mandábamos a la empresa. Eso sí que lo gestionábamos.

Sí, [estuve allí] tres programas. Duraban once meses y un poquito y cuando terminaba el programa se finalizaba el contrato y cuando empezaba otro se nos volvía a llamar pero entre programa y programa pasaban 15 días.” (E16)

Hecho que ha supuesto ponerles en alguna ocasión en peligro debido a los tiempos que las oficinas de empleo marcan para pedir el desempleo:

“Si sabíamos que íbamos a seguir no, lo que pasa que en ninguno de los dos casos pasaron ni quince días.

E: Y cuando terminó, ¿Os avisaron?

No, la verdad es que nos olíamos algo raro pero no nos lo olíamos tanto. Y, también, es verdad que mucha de la gente era fija discontinua porque ya llevaba tiempo anterior, algunos éramos laborales que nos habían renovado el contrato pero no nos habían pasado a fijos discontinuos porque no llevábamos tanto tiempo y a esa gente fue a los que no llamaron porque no había programa. Llamaron a los fijos discontinuos porque estaban obligados pero no a los otros y cubrieron esos puestos con gente que estaba en la central de[l] [sindicato] que tenían contrato indefinido y en su área quizás no tenían trabajo y los pasaron allí.

E: Pero ahí, estuvistéis a punto de jugaros el paro que dan sólo 15 días para inscribirse, ¿no?

Sí, pero ahí ya nos olíamos algo raro y ahí, es que la verdad, se portaron muy mal porque nos jugábamos el paro y nos jugábamos en muchos casos... y no tenían, no tuvieron los arrestos de decir: “No, no voy a llamarte”. Que es, además, lo que se espera de un sindicato, ¿no? Visto lo visto, en tres años he visto cosas... de lo lindo... para que luego exijáis a los empresarios nada...” (E16)

### *1.1.2. Mujeres de “clase media” en los departamentos de recursos humanos como capital parcializado: “trabajadoras” y madres*

Si a partir de la sociedad industrial ha llamado tanto la atención el trabajo de las mujeres cuando éstas han trabajado siempre, es porque las que trabajaban eran las mujeres de clase baja o trabajadora. Un exabrupto que marcaba la diferencia con aquellas mujeres de clase alta, más “formada” y que no necesitaban trabajar

Las mujeres de clase media más formaba pero empleables y, por tanto trabajadoras, irrumpen en la escena española masivamente en los años 80, creciendo masivamente. Estas mujeres comienzan a trabajar dentro de las oficinas y comienzan a verse en puestos que no siempre eran feminizados aunque sus cualidades como cuidadoras, igual que sus manos en la cadena de montaje, fue el fetiche de los departamentos de recurso humanos.

### **Ciclo vital y trayectorias profesionales de una amplia clase media**

«Yo estudié Derecho, lo tenía clarísimo desde pequeña, o sea, que empecé derecho... Mi padre tenía relación con el mundo laboral no era abogado, era del mundo técnico, era una persona muy concienciada con el mundo sindical, precisamente fue el fundador del C6-CSIF como sindicato independiente, siempre estuvo en ese mundillo y aunque no era de esa rama que ahora se lleva ahora de los liberados, sino que era una persona técnica que estaba trabajando en prevención pero siempre ha sido sindicalista. Fue sindicalista, falleció hace 18 meses. Pues entonces, sus negociaciones, sus convenios, sus planes de pensiones, un mundo tan interesante que me contagió. Y desde pequeña yo siempre quise ser abogada.» (E11)

La familia, como espacio de socialización, imprime, entre muchas de las entrevistadas, su vocación por las políticas de recursos humanos: padres sindicalistas, test de evaluación que despiertan la curiosidad por el conocimiento de las personas, etc. La cercanía con las relaciones laborales es una constante entre las personas que se han entrevistado y que han forjado su futuro profesional. Una vida llena de opciones.

Más allá de lo vocacional, como se ha visto anteriormente, entre las personas de recursos humanos, se encuentran aquellas que son consideradas bisagras como el derecho o aquellas que están relacionados con el tema de los cuidados y la salud emocional como la psicología.

La entrada normalmente se hace a través de una ETT y para entrar en ellas, los contactos también son importantes.

«Me llamó una amiga que justo empezó a trabajar en una empresa de Trabajo Temporal en la época... y me dijo “Oye, mira, hay una beca porque no te animas a trabajar en

RRHH que a lo mejor puede ser una opción” “venga, pues vale” Entonces, pues empecé como becaria en una ETT, Luego me contrataron y hasta el día de hoy sigo en RRHH. » (E14)

Una de las funciones de las ETTs que desarrollan las personas que empezaron por esta vía era la “selección a saco de perfiles de media-baja cualificación” (E14), como teleoperadoras, comerciales, etc. Pero, además, tiene un componente comercial de captación de nuevos clientes, nuevas empresas a las que ofrecer empleados y empleadas y colocar estas personas y, también, se hacía la parte de administración de personal donde se hacían todos los contratos, las altas y bajas en la Seguridad Social aunque ellas no solían hacer las nóminas pero sí que tenían que revisarse en cada oficina los salarios pactados y dar atención a las personas empleadas en todo lo que necesitaba. Es una opción que si eres recién licenciada puede optar con cierta facilidad a través de una beca conseguida a través de la Universidad o gente conocida y, normalmente, no retribuida, y que mientras se es joven se puede volver en momentos de desempleo, esta vez de forma retribuida.

Tras terminar la carrera «comienza el tránsito de ETTs» (E17). El trabajo en la ETT es muy intensivo con largas jornadas laborales en las que se tenían que hacer las entrevistas o firmar el contrato cuando la persona saliera del trabajo en el que estaba en ese momento. El periodo en la ETT es relatado como un tiempo de mucho estrés en el que en la empresa o el trabajador y trabajadora a contratar se podían echar atrás en cualquier momento porque había encontrado otra cosa o, al final, se lo había pensado y no le convenía. Mejor suerte corrieron los que comenzaron las prácticas de la Universidad en una empresa porque el comenzar en un determinado sector o en una determinada empresa, en una banco o en otra gran empresa, les abriría las puertas para trabajar en otra empresa de las mismas características, aunque en muy pocas ocasiones tras terminar la beca se solían quedar en la empresa «acabo la beca y no había oportunidad de quedarse, sobre todo, porque trabajar con el programa de selección de la [Universidad] e íbamos una becaria detrás de otra y yo salí de ahí.» (E17)

Otras de las formas de entrada en el mercado de trabajo por parte de las personas de recursos humanos son las bolsas de empleo. Esta entrada la han utilizado sobre todo las personas que eran licenciadas en derecho y que tras terminar la carrera y hacer la pasantía, es decir, la práctica profesional en un despacho de abogados, habitualmente, sin remuneración y en el que se coge experiencia laboral. Comienzan a especializarse en lo laboral a través de cursos o másteres que les llevaron a comenzar a trabajar en las bolsas de trabajo de esos másteres, en las bolsas de trabajo de alguna administración local o en alguna gestoría que tuviera o comenzará con lo laboral. En este último caso, la intensificación del trabajo, las largas jornadas, los cierres de nóminas son, como en el caso anterior, vivenciados con gran estrés.

«Empecé a buscar trabajo porque algo me paso con mi jefe que estaba muy rebotada, ahora no recuerdo, y dije “¡Ah!, sí... Pues, me voy”. Recuerdo que fui, me metí en Infojob, [y] vi la oferta de [aquí]» (E17)

Un cambio de empresa no es fácil, sobre todo, en determinados momentos vitales donde las cargas familiares son importantes y un cambio de empresa supone un aumento de la carga de trabajo, al menos inicial.

«El primer año es un poco de aterrizaje porque las condiciones personales son difíciles, la historia económica que se te viene encima cuando... cuando... y dos hijos adolescentes en casa, es complicado, complicado...» (E18)

Mientras que, aquellas personas que comenzaron en las bolsas de trabajo locales o profesionales, las primeras, a diferencia de las segundas, lo vivencia con una fuerte carga emocional<sup>115</sup>.

### **El trabajo asalariado: motivación y compromiso**

Si la gran empresa paternalista española, el compromiso del trabajador se media a través de las largas jornadas de trabajo. Hoy, ese presencialismo, aunque sigue siendo una de las lacras que todavía impera en las empresas españolas, no es un medidor del compromiso de las personas con la organización. De ahí, que se creen estrategias para aumentar el compromiso de las personas y los equipos con la empresa como las políticas de diversidad e igualdad.

«Hace cuatro años, [...] cuando vieron lo importante que era la diversidad de culturas y cuando trabajas con equipos distintos..., pues decían “Ahí va!!” Vieron lo importante que era. Pues tienes razón, tráenos un experto y cuéntanos y estuvimos montando cosas. Y, luego, estuvimos comprobando que había una falta de compromiso, pero no de la gente más mayor [...] que tenemos un nivel de compromiso del 98%, pero notas que en las generaciones más jóvenes que... no es el tipo de compromiso. Y, ahí, lo que intentamos poner son políticas de compromiso para retener y atraer, y una de ellas que es un exitazo, aunque tú te puedas sorprender, son las acciones de voluntariado. Las acciones de voluntariado para enganchar y comprometer a la gente joven, a la gente mayor también, porque esos entran de cabeza, pero a la gente de un determinado perfil determinado es tremendo. Hacer acción social o voluntariado pero con ellos, en determinados niveles y en determinadas zonas, por ejemplo, hace tres años pusimos un programa en el que vamos por la tercera edición en Brasil, en el que hemos mandado allí, son 30 personas, sabes que tenemos una empresa electro en Brasil para formar a chavales es un proyecto continuo en el que están cuatro meses formándose aquí en España, aprendiendo portugués aquí por supuesto, y luego están allí en vacaciones solidarias un mes y luego se continua, por supuesto, formando a los chavales para los eventos que hay deportivos ahora en Brasil. Es un trabajo muy duro pero muy interesante y gratificante. Eso ha creado un espíritu, porque es un proyecto internacional entre españoles, escoceses y americanos, ha creado un espíritu entre ellos de compromiso y que se ha difundido a través de toda la compañía y se van a crear, de hecho, ahora nuevos proyectos con lo que tiene que ver la electrificación dentro de lo que es en el ámbito de [Gran Empresa] en los diferentes países en los que estamos implantados. Esa es una de las políticas que es muy importante. También, sobre el paraguas de Empresa Familiarmente Responsable hemos desarrollado una serie de medidas encaminadas hacia lo mismo.» (E11)

Pero la motivación y compromiso es difícil de que sea continua en el tiempo si ese compromiso no es reciproco y no se ha diseñado políticas estratégicas de promoción que recompensen el trabajo, aunque no sea de forma vertical y sean horizontales pero cualitativamente más enriquecedoras, y que vayan más allá de la motivación que pueda dar conciliar la vida familiar, personal y laboral, a unas mujeres que han apostado por el doble sí (Candela y Piñon: 2013): trabajar y tener familia.

---

<sup>115</sup> Para conocer la trayectoria de las mujeres entrevistadas ver anexo.

«Sí, si sigo como técnica. Si creo que se me considera dentro del departamento de las más senior, es un poco, cuando Ana era la responsable su mano derecha por veterana o demás pero sigo siendo técnica. Sí que es verdad que me da mucha libertad en las decisiones. Me muevo perfectísimamente, una vez que tomo la decisión se lo cuento, pero sigo siendo técnico, es decir, que promoción dentro de la compañía... no he tenido. [...]

No, no veo futuro además con la nueva fusión, ten en cuenta que ha entrado Susana que está por encima de Ana. Entonces, si antes tenía a Ana por encima..., ahora imagínate si tengo a dos. [...]

Cambio si me gustaría, cambio de empresa te refieres ¿no? Pues sí, varias veces me he metido en Infojobs pero como ahora el mercado está tan mal pues he pensado que voy a tener el segundo niño y cambio de empresa. Creo que [en esta empresa] no... Además, de que creo que una persona... no aquí. Yo entre aquí con veinticinco años y ahora tengo treinta y ocho. Y, no creo que una persona profesionalmente se tenga que quedar dónde ha entrado. Entonces, [esta empresa] creo que no es mi compañía final pero creo que las cosas no están mucho... para cambiar. Si me cambio, me cambio a un cliente final no a una consultora. Y yo tengo el hándicap del inglés por eso no me cambio. Si tengo a corto plazo, bueno con el niño va a ser complicado pero sí que en el 2015, sí que me gustaría dejar la compañía.» (E17)

### **Cabeza de mujer: feminización y el trabajo de los cuidados en las empresas**

Una de las cuestiones por las que se definen las mujeres de recursos humanos como mujeres es la capacidad que tienen las mujeres como organizadoras, de contar con todas las personas que forman parte de la familia, departamento o empresa a diferencia de la mayor parte de sus compañeros. Lo hemos oído todas y todos a nuestras madres “esto es de todos”. Sentencia que define una manera de pensar y de hacer en las familias que ha llegado a las empresas de diferentes formas:

«Yo te digo una cosa yo llevo aquí desde... el 2004 y mi hijo nació... desde el 2011. Aquí, había muchas cosas para personas que tenían peques, decían, aquí mucha gente eso es para las madres. Bueno, también para los padres pero vale. O sea, hemos hecho cosas desde mi visión de mujer pero no sé si es de mujer, yo creo que de persona no hemos puesto cosas... porque a mí me enfadaba mucho cuando alguna compañera que no tenía hijos, yo tampoco los tenía, decía: “eso es para las madres”. Y yo decía: “Y, también, para los padres”. O sea eso es tan bueno para una persona que tenga hijos tanto si es mujer como si es hombre, que se nos olvida lo de la corresponsabilidad, si es verdad, que la mayor parte de las personas que se han acogido a la guarda legal son mujeres pero... es que los señores no se deciden a tenerlo. Entonces, yo creo que ha sido una historia más que desde una visión de mujer a una historia es que vamos a facilitarle la vida a la gente. Le vamos a hacer a la gente que este cómodo el tener un hijo o que se pueda ir a jugar a fútbol porque sale a las cinco o a estudiar una carrera o a hacerse un master o ir a sacar los perros. Pero, la gente todavía lo ve como una cosa que es para la gente que tiene hijos. Esto es para todos, un horario flexible no es para quien tenga hijos es para todos, no sé.» (E13)

Aunque, las medidas de conciliación, como se verá posteriormente, en muchas de estas empresas son importantes estas políticas requieren una empatía que es muy reconocible en la feminización y experiencias vitales de las mujeres de recursos humanos.

«El año pasado una persona que terminaba la reducción de jornada por guarda legal, nos planteo que tenía un problema, tenía que llegar a por sus hijos: “Y, a mí pagar a una persona no me sale bien”. Y se le ha realizado una reducción de jornada, se llegó a un acuerdo y no pasó nada.» (E13)

Esta mirada diferenciada también se percibe en el tipo de políticas de igualdad y conciliación que están apareciendo en las empresas más allá de las tradicionales que aparecían como beneficios sociales en los convenios colectivos y aunque ya alguna de ellas estuviera presente en empresas o convenios muy feminizados tradicionalmente a pesar de que fueran negociadas por hombres. Medidas como sala de lactancia, plaza de aparcamiento para embarazadas, teletrabajo a partir del sexto mes de embarazo son algunas de las medidas que hacen que las empresas estén cambiando reconociendo a otro tipo de trabajador, en este caso trabajadora, y que ha aparecido a partir de la incorporación de la mujer con capacidad de decisión en los departamentos de recursos humanos.

Esa mirada también difiere con la edad, existe una especie de interseccionalidad entre el sexo y la edad que marca las políticas de recursos humanos en las empresas cuando la persona que dirige o dirigen el departamento son mujeres.

«Es, también, verdad que todas las medidas de conciliación que se están estableciendo, [la directora de recursos humanos] y yo... Y, ella tiene una visión de familia y yo de soltera y sin hijos. Con lo cual, yo lucho mucho por la importancia de que el tiempo de ocio y la disponibilidad horaria, disponibilidad del tiempo de cada uno, es tan importante en una persona soltera como en una persona que está casada y con hijos. Y yo creo que hemos encontrado un equilibrio porque ella tiene una visión y yo otra. Y las dos, yo escucho mucho a [ella] y la entiendo perfectamente y ella me escucha mucho y me entiende, perfectamente. Es la visión que yo tengo.» (E22)

## **El apoyo de la alta dirección**

«Soy madre de dos niños, a mí cuando hablan de las promociones yo he tenido desde la primera promoción que tuve desde una posición de gerente a directora de recursos humanos de una división me la ofrecen con cuatro meses de embarazo, o sea que, para mí, es cierto que cuando me lo ofrecen no sabían que estaba embarazada y cuando lo dije en ningún momento supuso un impedimento y eso fue hace 11 años, que es verdad, que había otras mentalidades pero bueno. No hubo ningún problema.» (E10)

Apoyo de la dirección que suele ser parcial y unipersonal a la persona de recursos humanos pero que no suele ser extensivo al resto de la organización. De ahí, que muchas de las medidas de conciliación que se proponen en la empresa no pasan el tamiz de la dirección.

«Yo entiendo que una política de igualdad no va dirigido solo a mujeres, va dirigido a hombre y mujeres, para un hombre que tiene sus hijos es igual, que quiere estudiar o que tiene a su madre... vale. Pero, aquí, siempre se refiere a mujeres. Aquí, cuando hemos hecho cuestionarios, en los que hemos puesto si es necesario un plan de igualdad o de conciliación, aunque son anónimos, la mayor parte no son anónimos porque somos poquísima gente. La respuesta de la gente que aquí es: por supuesto, lo necesitamos, lo queremos y, además, es un poco como que queremos porque tú ya lo que pides no es un favor es un derecho. Y, sin embargo, ha habido dos o tres personas que están en los puestos de dirección que creen que no es necesario. Es un uno en toda

regla, ni lo necesitamos, ni lo queremos y ojala que no esté. O, por parte, también de la dirección es: si nosotros ponemos por escrito estas medidas de conciliación o de igualdad, estamos despertando la liebre, la gente no lo pide si cree que no lo puede pedir, no lo pide si no cree que es un derecho, si lo piden y creen que es un favor, les tenemos cogidos. Me explico, yo te hago un favor de que salgas antes para que recojas a tú hijo y entras antes, pero te lo estoy, pero no es un derecho que tienes como tal, como persona, como trabajadora, como... no. Yo te lo estoy favoreciendo a ti, por lo que tengo agarrado y el día que te necesite que te quedes porque me debes un favor, te vas a quedar. Y eso, cambia, cambia la perspectiva.

Yo creo que se ha retenido aquí o no se ha avanzado aquí, por esa parte: por no estar en esa misma línea. Unas personas, si creemos en ello y lo vamos a poner en marcha pero en el momento en el que ponemos las medidas sobre la mesa, te dicen, ya pero es que esto por escrito no. Y, no para todo el mundo igual, según la relación de nosotros con los directores. Y, yo por mi capacidad de... o por mi madures o porque creo que es un derecho, toco la puerta del despacho y digo quiero un horario reducido y conciliar las horas por o porque a cabo de adoptar un niño o porque quiero conseguir desarrollar o complementar mi vida profesional con la universidad... Yo, por ser, Laura, si me lo conceden y porque tengo capacidad de hablar. Pero, va otra persona, que no tiene capacidad de llamar o no es Laura y mira que me estoy echando tal, pues no se lo conceden. Y, a la hora del albedrío de ahora si, ahora no, si me pillas bien o me pillas mal, según si eres una persona u otra, yo no considero que eso es una política de igualdad según sea para unos o para otros. Y esto no tiene por qué ser así. Yo las medidas de conciliación las considero que son para mí como madre pero también para una persona que quiera salir, o que quiera cuidar a su madre o que quiera su tiempo para conciliar su tiempo libre porque lo necesite. Y todo está mucho más configurado. Y, además, crea mucho malestar y mucho conflicto entre los trabajadores pues todo es para la que es madre. Está más considerado aquí o porque estamos un poco más retrogrado en esos temas, está más considerado para aquellas que tienen una necesidad porque tiene que recogerles porque el niño está malo y las personas que no tienen cargas familiares lo ven como a mí, esto no me pilla, porque no se ha dibujado ese perfil más.» (E25)

A pesar de la gran diversidad de apoyos que pueden encontrar estas mujeres por parte de la dirección, una de las opiniones que tiene en común es que sin ese apoyo no se puede hacer nada dentro de la organización.

«Si no tienes el apoyo de la dirección, todavía, quizás es mejor que no empieces. Búscate un poco... convence primero a esos antes de lanzar un programa de calado, sino como Agustina de Aragón... Sola difícil.» (E25)

## **Empatía e inteligencia emocional**

«Yo creo que si era consciente que me podía encontrar con ese tipo de cosas, a lo mejor no tanto, porque cuando empiezas una cosa, no tienes ni idea de lo que es la realidad. Pero, yo creo que... tú cuando estás trabajando sabes lo que hace RRHH, también sabías lo que podía hacer RRHH pero no tanto como cuando estás dentro. Que hay momentos muy gratos, momentos muy buenos y momentos muy... que necesitarías un traje de lluvia para que... porque a veces te tienen que resbalar las cosas porque todo en mi mochilita emocional no puedo.... No me puedo llevar ¿no? Es lo que me

imaginaba? Yo creo que si, pero no tienen nada que ver con... esto está elevado al cuadrado... no, esto está elevado a la enésima potencia. Si, si, es diferente, no es lo que me imaginaba. Si, es lo que me imaginaba pero es mucho más que eso» (E13)

La mayor parte de las personas entrevistadas hablan de las creencias estereotipadas que existen sobre la función de recursos humanos, de la imagen que tiene tan negativa y de la venta tan positiva de aquellos que se dedican a impartir formación en recursos humanos. Estos últimos tratan de las maravillas que se pueden hacer con una buena política de recursos humanos en las empresas y, aunque a veces hay que echar a gente, es prácticamente porque se lo merecen y para ello es necesario conocer una serie de herramientas y prácticas que van a ayudar en ese proceso. Es decir, lo importante es lo que puede hacer las políticas de recursos humanos por la empresa y, sobre todo, por las personas de la empresa, obviando, prácticamente los aspectos negativos y para ello sólo hay que ojear los manuales que hay al respecto y revistas divulgativas existentes. Sin embargo, en las empresas hay despidos y en la época de estudio era una constante en sus diferentes variables como cuenta Sara:

«En este caso era un procesos, no es un ERE, ni es un proceso... si es cierto que era una venta, que no era tanto la venta, que siempre es complicado porque el grado de incertidumbre y había mucha gente que como yo veníamos de otras divisiones de [Gran Empresa]. Y ahora, se nos va a vender, ahora viene un señor y no sé como es y es más, en este caso había una preocupación adicional porque el nuevo dueño estaba en Barcelona y, entonces, la gente pensaba que podía a haber un tema de traslado. Genera muchas inquietudes, muchas preguntas y como compañía lo que tienes que intentar, en la medida que puedes y la información que tienes, es dar la máxima información. Y está a disposición. Desgraciadamente... Dentro del Comité de Dirección, cada una de las personas que estábamos teníamos una situación diferente. Cuando los nuevos dueños llegan me hacen una proposición pero, también, [Gran Empresa] me había hecho una propuesta de continuidad. Entonces, mi posición era, igual que otras, que cuando entra un nuevo dueño, es obvio que puede poner a las personas de su confianza o a su comité. Entonces, yo en ese sentido, tuve algunas dudas son la decisión pero pesó mucho mi situación personal, pesó mucho que acababa de ser madre otra vez. Y, de hecho, en ese ínterin me llamó otra vez, me hicieron otras propuestas de fuera incluso del sector y las estuve valorando pero es que en aquel momento... las estuve valorando pero es difícil valorar ciertas rupturas. Fue una venta inesperada para mí, muy, muy inesperada la venta de la sociedad, sentía, como sentían mis compañeros que nos vendían y que podía pasar con nosotros en un momento que ya había señales de crisis en el sector inmobiliario muy compleja con lo cual te sentía muy desamparada porque no es lo mismo estar bajo el paraguas de un gran grupo como es el grupo [Gran Empresa] que bajo el paraguas de alguien que no conoces y que, además, todo su background está en el sector inmobiliario, no había otras divisiones y si que sientes ese desamparo, si quieres, pero al final tampoco lo puedes expresar, entonces, lo que intentas hacer es lo mejor que puedes el trabajo del puesto que te ha tocado desempeñar. Informar que las condiciones que se van a trasladar son las mejores condiciones posibles en esa negociación con los nuevos dueños. Intentas hacer tu trabajo lo mejor posible y atendiendo a todas las partes a los que se quedan y a los nuevos dueños. Eso es lo hice y, en el momento que eso se produjo, yo me desvinculé de [GRAN EMPRESA], también, y me vinculé con los nuevos dueños hasta que se me solicitó por el trabajo que tenía que hacer de reubicación, de..

Yo creo que ese trabajo se hizo bien, lo que pasó es que vino una crisis y una crisis que nunca nadie se esperaba que fuera tan fuerte en ese sector. Entonces, desgraciadamente luego, la situación de la compañía empeoró. Pero, bueno, es



gestionarlo de esa manera. Si, se produce como en todas las situaciones de cambio yo creo que se produce una situación de crisis, siempre. Pero lo que pasa siempre... yo, para mí, la competencia de este siglo es la de la capacidad de adaptación. Entonces... o te adaptas... o... y adaptarse supone siempre en muchos casos empezar de nuevo. Me sacaron de mi sitio y cuando llegué aquí me ofrecieron el proyecto de Universidad, que me parecía un proyecto magnífico, pero para mí fue volver a empezar. Ya no estaba en una posición directiva, dejaba de estar en el Comité de Dirección, equipo nuevo, tenía la sensación de empezar de nuevo, de estar en una nueva compañía. Y, bueno, lo que tienes que hacer es aprender otras cosas, trabajar en un corporativo, como la vida misma, es volver a empezar. Y la componente esa que coincide con un componente persona también difícil, difícil en eso, que lo hijos lo tienen todavía las madres y ahí, tienes un cambio importante.» (E10)

La desconfianza generalizada que se percibe en las empresas y la reiterada excusa de los abusos se encuentra frente a otro tipo de políticas más amables donde se hace una lectura totalmente diferente.

«En las empresas se desconfía mucho del empleado, es verdad que hay gente que abusa pero por qué quieres tener a alguien así es tu equipo, no tiene sentido, porque al final te lleva mucho trabajo y vas a estar pendiente de lo que haga y no haga. Yo si una empresa de mi equipo se tiene que ir porque se ha puesto malo su hijo, yo nunca he desconfiado de que eso sea así. Y si se tienen que tomar más o menos tiempo ya busco yo como organizarme [...]

Todos los días te surgen un montón de problemas y la empresa no lo asume y yo creo que dar facilidad por parte de las empresas para cubrir esa necesidad [...] eso te repercute. Yo, si [la directora] me pide que trabaje un fin de semana... nunca me lo ha pedido... pero si me lo pidiera... Jamás le diría... Al contrario, mi sensación, es que me ha dado más de lo que yo la doy. Aunque no sea así porque ninguna empresa va a salir perdiendo, evidentemente, y que mi sensación es que le doy mucho al departamento. Pero, mi sensación es que me da tanta libertad...[...] Hacia eso se debería de tender.» (E22)

Esa desconfianza que se tiene en las personas por parte de la empresa, sin embargo, es contrarrestada con las habilidades característicamente femeninas que se pueden encontrar en muchas de estas mujeres de recursos humanos y que legitima esa visión de función bisagra que hace el departamento de recursos humanos entre la plantilla y la empresa.

«Yo veo que tanto en el marco del grupo como a nivel informar yo creo que he tenido múltiples conversaciones con muchas mujeres, unas veces les he preguntado: “Oye, mira, para introducir esto...” y otras veces ellas... porque se ha generado una confianza conmigo por ser yo una mujer, aunque fuera igual de profesional que si fuera un hombre, a exponerme un poco sus necesidades, incluso sus propuestas que si yo fuera un hombre, quizás porque se han sentido más comprendidas . Y yo lo trasladaba porque yo, al mismo tiempo, tenía esa misma necesidad. Entonces, yo creo que ese sentido en mi papel de mujer y de recursos humanos en gestión de personas y de estas parcelas que tienen que ver más con la flexibilidad, la conciliación y la igualdad puede ser un plus.» (E25)

Mujeres con cualidades empáticas e inteligencia emocional típica de las mujeres y actas para el cuidado, son el tamiz por el que todas las personas de la empresa pasan y se muestran ambivalentes. Muchas de estas mujeres han comenzado a trabajar en recursos humanos de

forma casual, comenzaron en la empresa, llevaron una trayectoria profesional muy diferente a la que ejercen actualmente en la empresa, fuera de recursos humanos, y poco a poco empezaron a gestionar equipos hasta convertirse en la responsable de recursos humanos de toda la empresa, autoformándose en los procesos que debían realizar, muchas veces on-line para poder conciliar con su vida personal, y al principio, prácticamente, muy vinculadas a la contratación, selección y desarrollo profesional y personal, obviando otras áreas de recursos humanos más técnicas o más desagradables como los despidos que, después, tuvieron que hacer, pero que en principio les supuso pasar de ser del burn out o trabajador quemado a poder desarrollarse profesionalmente en la organización. Esas experiencias negativas en la empresas, les servirían para darse cuenta de lo que podrían hacer en la organización, «pese a que yo creo que no todo el mundo pensó que yo lo podía hacer... me presenté y empecé a ser la persona de recursos humanos» (E25). Pese a las carencias en áreas más técnicas de las que son apoyadas por otras compañeras, estas mujeres enfocan su trabajo en las relaciones de la empresa con los trabajadores y trabajadoras, es decir, en la capacidad que tienen para las relaciones personales y la organización.

«Nadie me ha enseñado ser directora, responsable de recursos humanos o directora de recursos humanos, hay directores de recursos humanos que saben lo que tienen que hacer y yo no. Todo lo que he hecho lo he estado haciendo cogiendo patatín y patatan, todo me lo he hecho yo, lo que se me ha ido demandando» (E25)

Esa diferencia con las personas formadas en los procesos de recursos humanos es muy visible cuando analizan procesos de organización más sofisticados que colisionan con la “verdadera” conciliación de las personas, desarrollando un discurso más cercano al de otra persona trabajadora que el de un profesional típico de recursos humanos pero que lleva a la empresa de forma exitosa según se percibe de las encuestas de satisfacción de las personas empleadas en la empresa que está haciendo que sea una de las empresas del tercer sector más reconocidas y resistentes a la crisis a pesar de los embates de ésta.

« No sé, esas cosas del teletrabajo y esas cosas de gente que llega a su casa y mandando correos y parece que es de súper conciliar pues a mí no me parece. Yo cuando estoy en casa es para estar con mis hijos [...] Una vez que fui una jornada [...] Mujeres y flexibilidad o flexibilidad y familia, y las mujeres estas, hablaban de eso, lo maravilloso que estaba en el parque mirando una BlackBerry ellos decían yo... Yo no. Yo estoy en el parque si hay que estar en el parque [...] y cuando estoy en el trabajo estoy en el trabajo. No sé, ya sabes que mucha gente que dice que me voy antes y mientras que está en casa... A mí, eso no me parece conciliar. Me parece tonto. Es que gente que dice: “No, puede hacer los informes en casa”. Y pienso, si yo digo que hago los informes en casa miento, porque cuando estoy en casa no hago informes. Estoy con mis hijos.

Haciendo dos cosas a la vez... yo no lo entiendo.

Entonces, lo que intento es eso, hacer los cursos aquí y no hacerlos en casas. Si me voy a casa antes, me voy de cuatro a seis, pues de cuatro a seis me quedo el lunes, miércoles o viernes. Le dedicó las mismas horas, pero aquí. Para mí lo más sano mentalmente. No sé, no sé. El teletrabajo es una medida de conciliación, pues depende de cómo se use, es como todo. Las herramientas están bien pero yo no quiero tener un teléfono del trabajo que me localicen a cualquier hora. Yo quiero un teléfono de trabajo para cuando no me localicen en la oficina en mi tiempo de trabajo, se me pueda llamar. Y si hay alguna urgencia a las diez de la noche porque alguna persona le ha pasado algo, no le va a pasar algo porque nosotros no trabajamos a las 10 de la noche. [...] a veces cuando veo las medidas digo: “con un consenso si a la gente le sirve pues fenomenal y a las diez de la noche se pueden poner hacer informes porque es cuando pueden ponerse a pensar

pues oye fenomenal, [...] pero yo no lo haría y no le voy a obligar a nadie hacerlo. Que la gente le viene bien y eso, pues fenomenal. Pero a veces pienso que... cuidado no nos vamos a volver locos, sobre todo, no nos vayamos a volver locas.”

A veces esas medidas lo que pasa es que meten el mundo del trabajo en nuestras vidas personales.[...]. Y es eso una cosa que decidí hace mucho tiempo cuando muchas de esas señoras me causaban muchos estrés y me causan contracciones. Con [mi hijo] me quitaron un melanoma y fue, entonces, cuando decidí que mi vida era mi vida. Que mi vida la dedicó a mi familia que es lo que quiero hacer, que el trabajo es muy importante que es lo que quiero hacer y quiero hacerlo bien pero el trabajo no es mi vida. [...]

E: ¿Crees que eso se puede decir en la empresa?

No. El hecho de vivir la vida personal a parte, dedicar a la vida personal tu mente y tu alma, si. El decir que no estás vinculada emocionalmente en lo profesional, no. Yo no lo digo. Supongo que se nota en los actos, pero no lo digo. Eso no quiere decir que no me implique con la gente que trabajo y en los procesos que yo hago en el trabajo. [...]

Yo creo que para mí, hay una cosa que marca, más que el hecho de ser mujer u hombre, es el hecho de tener familia. Creo que da igual ser hombre o mujer por la gente que yo conozco, si que conozco gente en el trabajo, no les conozco en sus trabajos pero si conozco gente que trabaja hombres y mujeres, quizás yo esté en un ambiente de gente que se dedica mucho a su familia, por cómo somos personalmente y creo que el tema de tener enanos, ayuda mucho a separa la parte profesional porque te das cuenta que la parte profesional es muy importante pero que la parte personal también y es ahí, donde quieres hacer las cosas bien profesionalmente pero también personalmente.» (E25)

### **Flexibles, versátiles o flexibilizadas**

«Yo creo que si tu eres responsable, el que te promociona sabe que el trabajo va a salir. Si es verdad que tiene un coste desde el punto de vista personal, de disponibilidad a todos los niveles, que hoy en día en España el modelo de directivo, el modelo de responsabilidad, yo creo que en España y en las sociedades desarrolladas indica disponibilidad. Y tener disponibilidad es tener que preparar un informe por la noche. Yo creo que la ventaja que yo he tenido es que he tenido esa flexibilidad pero vamos que yo en mi baja de mis dos maternidades, en una, me acababan de promocionar. Era evidente que las primeras semanas tenía que trabajar desde casa y venía a alguna reunión y trabajaba desde casa. Mientras que paseaba por el parque atendía llamadas telefónicas en horas de trabajo. En ningún caso me importó para nada. Eso fue hace 11 años y ya llevaba en la empresa cuatro años. Pero, vamos, yo nunca lo he visto como una renuncia sino que lo había visto como una oportunidad magnífica asumir esa responsabilidad en un puesto muy bonito en una división que para mí era un reto y que coincidía con el mayor reto de mi vida que era tener un hijo. Bueno, pues intentas hacerlo de la mejor forma posible porque sabía que había un sobre esfuerzo por mi parte y afortunadamente tuve un embarazo bueno, un parto bueno, pero efectivamente supuso un sobre esfuerzo, eso es evidente.

Pero, vamos, es así, supone un sobre esfuerzo cuando tienes un hijo, tienes un familiar enfermo y tienes que cuidarle, o sea es que la vida es así. La vida requiere de forma permanente hacer un sobre esfuerzo, cuando asumes posiciones de responsabilidad, yo creo que la vida es así. La ventaja, que yo no tenía que viajar. Yo siempre lo he dicho que hoy las tecnologías permiten que no tengas que viajar tanto. Entonces, eso hace que te puedas compaginar mejor las dos cosas.

Y, con el segundo hijo me paso algo similar, se vendió la empresa en las que yo estaba trabajando, se vendía, al mes de dar a luz, me llama el director general para contarme lo

que estaba pasando y me comenta lo que va a suceder y obviamente era una situación un poco delicada pues era la primer vez que [Gran Empresa] vendía una división y había una cuestión como director de RRHH muy compleja que es la gestión de ese proceso de venta que son los activos, las personas. Y lo mismo, me reincorporo antes.» (E10)

Flexibilidad por requerimiento del puesto de trabajo, de la categoría, del mando inmediato, sino que también, en muchas ocasiones requieren una flexibilidad horaria por motivos familiares pero que no requieren o, en muchas ocasiones, no se pueden hacer a través de una reducción horaria y que, por ello, necesitan de la complementariedad de la otra persona que forma parte del núcleo familiar, pero, sobre todo, en el caso de trabajar los dos, la participación de terceros. Es ahí, donde los abuelos, sobre todo las abuelas, y las trabajadoras domésticas<sup>116</sup> las que propician esa flexibilidad dependiendo, en muchos casos, del nivel salarial que se posea y propiciado por los bajos salarios que estas últimas están cobrando en la actualidad y que incide en esa doble y triple discriminación, cuando son inmigrantes, donde las mujeres consideradas como de clase media contratan a otras para realizar las tareas domésticas y, a veces incluso, los cuidados de los menores a otras mujeres.

«Pues ahora he cambiado mi organización, no es que me haya cogido una reducción de jornada sino que entro ahora a las ocho y cuarto, ocho y veinte de la mañana, pero tengo flexibilidad. Podría entrar entre las ocho y las diez, antes entraba más nueve y media... diez y ahora más 8 y media, prefiero entrar antes porque así por lo menos a las seis, seis y media corto porque si no hay día que me podría quedar aquí... Es verdad que con el otro esquema de trabajo entraba a las nueve y media y la mayoría de las tardes me daban las siete y media o las ocho de la tarde, con lo cual, llegaba a casa... a las ocho y media nueve y... yo tengo niñas muy pequeñitas, tengo una niña de un años que hace una semana que lo ha cumplido y tengo otra de tres que los va a cumplir la semana que viene. Si llegas a las nueve, están ya agotadas.

Llego a las ocho, ocho y cuarto de la mañana, hace una parada para comer, comer en el comedor de empresa en una hora que es flexible y luego sale a las seis y media como muy tarde, lo intenta por norma.

Yo me levanto a las seis y media, me ducho y me arreglo, desayuno si me da tiempo rápido. Me tomo un café, dejo la comida más o menos organizada de lo que tiene que hacer y comer cada una, recojo si ha quedado algo de por la noche y a las siete y media u ocho menos cuarto salgo de casa.

E: ¿no levantas a las niñas...?

Se quedan dormidas. Las lleva mi marido, bueno, una va a la guardería y la otra está en casa, se queda en casa con una chica que la tenemos desde las ocho y media de la mañana hasta las ocho de la tarde.

E: [casi doce horas] ¿cómo conseguiste a esta mujer?

Pues la conseguí a través de referencias de una mamá de la guardería de mi hija mayor. Yo cuando mi hija mayor... yo hasta entonces tenía una persona que venía todas las tardes a ayudarme con la plancha, la limpieza más o menos de la casa, pero con una me organizaba pero con dos me resultaba más complicada y sobre todo llevando a una a la guardería. La pequeña nació antes de tiempo y tuvo una infección, fue un foco, pero a los diez días de nacer la pobre estaba muy malita y dije no... no quiero a los cuatro meses llevarla a la guardería y quiero que se quede en casa, con lo cual me planee un...

---

<sup>116</sup> Para profundizar en el tema de las trabajadoras domésticas, entre otras publicaciones, véase los artículos y la tesis doctoral de Paloma Moré (2015). Así como, la investigación que está llevando a cabo dentro del grupo de investigación Charles Babbage.

meter una persona que se quedara con ella y hablándolo con una mamá de la guardería que le dije: “¡Fíjate! Estoy buscando...”. Porque, además, la persona que tenía no podía hacer toda la jornada. Y me recomendó está chica. Me encajó y de momento vamos bien.

E: ¿es de aquí?

Es española.

E: ¿Bien?

¡Mnnn! Sí, pero bueno, es una persona que es un encanto con las niñas que para mí es lo más importante... confió en ella en que no las va a hacer daño, que las cuida, que es cariñosa con ellas, pero, luego... desde luego, no se puede decir que sea un crack de la limpieza y la plancha. Pero, llegado a este punto prefiero balancearme hacía las niñas que hacia las labores domésticas.

Podría hacerlo mejor, si.» (E13)

Como se aprecia en este extracto son múltiples las decisiones que se tienen que tomar cuando hay menores y las dos personas de la pareja trabajan y tienen horarios muy amplios. Son muchas las repercusiones para las personas, que como las trabajadoras domésticas, facilitan que la pareja pueda seguir trabajando, pero, a veces, no es suficiente.

«Él, también, trabaja todo el día, él deja a la niña a las nueve se va a trabajar y el llega como a las ocho y media, nueve de la noche. Con lo cual, el llega, si yo salgo de aquí a las seis y media pues... a las siete, siete y cuarto llego a casa. Y nada, me da el reporting la chica del día de lo que ha pasado, me ayuda un poco con los baños de las niñas y tal. Y, ahí, me quedo sola contra el peligro.

E: ¿y haces algo con las niñas?

Ahora en invierno, pues no porque con este tiempo tan asqueroso...

Y además es que a esas horas ya no... La pequeña a las ocho y media está dormida y la mayor aguanta un poco más pero tampoco está para mucho más.. Y ¿Qué hago? ¿Les llevo a alguna actividad? Pues no, normalmente lo que hago es que cuando llego me dedico un ratito a jugar con ella, como una horita a jugar, tenemos una habitación de juegos y estamos allí una horita, luego hago la cena que tampoco es que haga gran cosa, lo típico, una manzana, un yogur y lo que pille por la nevera y ya está.

E: ¿y quién recoge a la mayor en la guardería...?

Pues a la mayor la recoge en la guardería mi madre. Mi madre la va a buscar a las cinco o mi marido y la lleva a casa de mis suegros porque mis suegros viven en [en la misma localidad, en el extrarradio]. O sea, que la mayor va un poco con el soporte de las abuelas. A veces, mi madre la recoge y se la lleva a dar una vuelta o se van al centro comercial.

La recoge normalmente la abuela y, luego, la lleva a casa.

Emma está en la guardería de 9 a 5.» (E14)

Las abuelas como apéndice de las parejas trabajadores y, por tanto, soporte de la reproducción social para que aquello que se considera productivo, lo laboral, y que toma los espacios y tiempos de vida de las personas trabajadoras puedan seguir perviviendo.

« Si. Pues es evidente que yo no soy la misma persona que era antes, ves las cosas de otra manera. Yo personalmente a nivel laboral no estoy dispuesta a estar hasta las 12 de la noche como una loca y dando el 200 por ciento porque... porque no quiero, porque tampoco quiero... Tampoco es que tenga que estar entre algodoncitos pero mi enfermedad es una cosa que me puede volver a pasar y no quiero tener un nivel de estrés muy alto y que debo de hacer una vida normal, pero bueno, pues al final, yo me

considero una persona muy responsable y si tengo que hacer una cosa pues me voy a dejar ahí... pues eso, en plena revisión salarial, me voy a dejar los cuernos y no. Pues es en eso. Me apetecía estar en un departamento algo más tranquilo pero que no significa que no tenga trabajo, que tengo muchísimo trabajo pero me puedo organizar mi trabajo, puedo organizar mi tiempo y sin tener un... unas metas muy cortas de mucho trabajo. Y, hombre, te cambia todo, pasas de ser una persona que sólo se preocupa de salir los fines de semana y salir con tus amigos de copas a, de repente, pues no sé... tener otras prioridades, darle más importancia a otras cosas, ya, además, no puedo trasnochar tanto, te cambia la visión de la vida. Te tomas las cosas con un poco más de tranquilidad y le das menos importancia a muchas cosas.

**E: Respecto al trabajo**

No, respecto a todo. Hombre, aprendes a valorar las cosas. La familia, todo, todo. No te conviertes en una persona perfecta cuando te pasa una cosa así, pero cuando crees que lo vas a perder todo y que te vas a ir al otro barrio, ves la importancia que tienen las cosas y lo poco que importan otras. Entonces, pues... te cambia tu vida profesional y te cambia tu vida personal.

**E: La vida es muy efímera ¿no?**

Si, no nos damos cuenta, pero clarísimamente no nos damos cuenta. Estamos metidos en el día a día y lo que te lleva el día a día son pequeñas cosas que tienes que hacer y no te das cuenta que le das importancia a algunas cosas que es una tontería y no se puede vivir así, vivimos así y eso es así. Yo cuando me puse enferma, ahora no te puedo decir, pero piensas que tonta he sido la verdad, pensando o enfadándome por esto pero eso, yo creo, que te pasa a ti o a otra persona cuando tiene un susto de cualquier otra cosa, no tiene que ser una cosa tan grave como esta. [...]

Un buen jefe hace muchísimo, no será el 100 por 100 pero si el 70%.

Yo creo que no me ha supuesto perder el tren (en la promoción) Pero eso es una decisión persona. Yo si siento que hago un buen trabajo, que si puedo, que por supuesto quiero realizar un buen trabajo pero bueno que me lo tomo con tranquilidad.

La verdad es que yo, estoy muy contenta de trabajar en la empresa en la que trabajo, es la verdad, porque, además, en mis circunstancias porque si me hubiera pasado lo que me ha pasado en otra empresa, seguramente que estaría buscando trabajo. Con la que está cayendo una persona con una baja tan larga y luego mi incorporación no ha sido fácil, no estaba bien y estaba mucho tiempo... o sea que he tenido mucha suerte y menos mal que no me dediqué a la decoración de interiores porque no hubiera cobrado ni un duro durante toda mi baja porque imagínate, yo durante mi baja cobraba el 100 por 100 de mi sueldo y... bueno, que tengo mucha suerte, tengo mucha suerte... no me puedo quejar. [NOTA MJ: lo dice modulando la voz como si fuera un comic, con complicidad y sobre todo agradecimiento.])» (E15)

## *1.2. Estrategias y ciclos vitales personales para un profesión: División Sexual del Trabajo*

Analizar las estrategias y ciclos vitales de las mujeres de recursos humanos es un imposible que, sin embargo, están marcadas de tendencias que muestran la gran diversidad de acciones y estrategias que siguen las mujeres dentro y fuera de la empresa con la poder empoderarse tanto de su vida profesional como personal. Solas o con pareja, compañero de camino, la comunicación ha sido la base de esa corresponsabilidad llevada a la empresa o al propio hogar.

«Creo que nuestras parejas tenían un buen germen pero, también, hemos colaborado en soltar lastre y hacerles ver que para nosotras la corresponsabilidad era importante y

nuestras carreras eran importantes y todo eso ha hecho que asumieran el tema de la corresponsabilidad.» (E25)

Sin embargo, no todos han sido compañeros corresponsables porque no han querido o no han podido, pero el caso es que ellas han sido las que han tenido que hacerlo todo.

«Pues mi pareja está totalmente perdida, evidentemente. El tiene una empresa familiar y yo siempre he sido muy comprensiva [...] lo bonito que es una empresa que es tuya, que los beneficios sean tuyos pero la parte negativa es que se incrementan las horas y que si que las harás de otra forma porque es tu empresa pero normalmente incrementa. [...] él se va cuando yo me estoy yendo también y vuelve cuando ya estamos todas en casa. Es verdad que ahí, también yo lo dejo que se despeje y que haga otras cosas que no sean de la casa porque, es verdad, que yo ahí pienso que nosotras somos muy supervivientes, y algún hueco nos buscamos o alguna triquiñuela hacemos para poder ponernos un ratito a lo que queremos –hace mucho tiempo que no leo nada [ríe mientras habla]- y los... no sé... es que no se debería de generalizar pero le he dejado ese papel más tranquilo en cuanto a la casa y... bueno, yo creo que hay tendría que haber un reparto más equitativo y aún así hay reparto, hay reparto de otras cosas, no hay que ser injusta pero yo creo que todo el mundo debería de sentarse y realizar un reparto más equitativo de las tareas domésticas, » (E29)

Eso, sin olvidar a las abuelas y abuelos que han tenido a sus nietos para poder ayudar a muchas de estas mujeres a desarrollar sus carreras profesionales y que cumplen con todos sus hijos si se les requiere.

«Si, pero como vienen fuertes mis hermanos pequeños veo que ya ellos ya demandan esa ayuda que yo necesité en su día [...] veo que ahora son otros los que tienen más necesidad que yo porque están en edades más pequeñitos. [...] Al ser una familia numerosa yo creo que hemos aprendido a apoyarnos unos a los otros cuando realmente hay esa necesidad, por lo que ahora no demando esa ayuda familiar es más, lo que intento ser una facilitadora en la vida.» (E29)

A lo largo de este apartado se ha ido mostrando como reclamar espacios dentro de la empresa y el aprender a delegar es importante, pero, también, ese reclamar valores personales y espacios, así como delegar espacios y trabajos propios de la división sexual del trabajo es fundamental, sobre todo en determinados momentos vitales es primordial para el sostenimiento de las expectativas laborales y personales.

« En cuanto a la ayuda en casas, pues si... yo lo he considerado prioritario en mi escala de valores y en la parte que invertía económicamente los gastos familiares. Entonces, cuando mis hijos eran pequeños y yo viajaba tenía bastante ayuda porque lo he puesto en valor, he puesto el dinero ahí y no en otras cosas, lógicamente tenía un mínimo con el que lo podía hacer, es cierto, que podía haber tirado más de familia, de madre... pero yo tenía tener una tranquilidad y dedicar más tiempo a mi profesión en el que no tuviera que estar pensando en que si llegaba media hora tarde se me iba la chica. Entonces, cuando eran pequeños tenía una cobertura amplia con ayuda externa. Ahora, que mis hijos son mayores, no necesito lógicamente tanto pero si mantengo lo que considero son unas horas para no realizar ni mi marido ni yo, una serie de trabajos a diario de limpieza, lavado y planchado para no enredarme. Solamente, el tema de la comida porque nos gusta bastante y a mis hijos, también, les gusta bastante hacerse la comida, además, los horarios cambian a diario con la universidad, unos días come a una hora, otros días no come, entonces, por ahí, va cada uno por libre. Si es verdad que ahora le

dedico un poco más a la comida pero porque me gusta. El resto no me enredado más por hacer este cambio profesional pero es porque eso lo tengo bastante claro que no porque no es una cosa que tampoco me satisfaga, también es fácil delegarlo ese trabajo a una persona y, pues mira, estupendamente.» (E25)

#### 1.2.1. En una misma Organización, diferentes organizaciones. TransLo, S.A.

A priori puede resultar curioso como las personas que tienen a su alcance cosas similares se comportan de forma diferente, como lo mismo puede ser valorado de diferente forma según el prisma de cómo se mire y que aún habiendo puntos de encuentros el resultado sea diferente. No todas las personas parten del mismo punto de partida, aunque la política patriarcal diluya esta cuestión, y no todas las personas pueden tener la misma llegada o llegar al mismo punto a pesar de las similitudes en la organización de su día y la globalidad y similitud de las políticas de las empresas. Éstas últimas, dependen de la cultura de la empresa, organización del trabajo, del sector, de la actividad específica, de la competencia, de la dirección, del mando intermedio y de la personas, así como de una multitud de variables que hace que se puedan encontrar diferentes organizaciones para poder conciliar las diferentes esferas. Y eso, aunque se haya producido un cambio muy grande.

«Aquí, la verdad que ha habido un cambio muy grande en recursos humanos pero no creo que sea suficiente. El sector del transporte es un sector duro, por lo que meter medidas de recursos humanos o de conciliación en este sector es mucho más difícil que en el farmacéutico donde la cultura es diferente. El tema de horario no tiene nada que ver, pero yo creo que hemos avanzado bastante, creo que nos queda mucho por hacer; no es que no estemos contentos, pero tenemos que seguir moviendo las políticas. Es cierto, que hay momentos en los que es más fácil y otras es más difícil mover por cuestiones presupuestarias donde es prácticamente imposible hacer determinados proyectos, pero hay otros que cuestan poco y que sí podemos hacer. Y eso, es lo que estamos intentando poner los que tienen poco coste pero amplio impacto.» (E21)

Cada persona se organiza dependiendo de esos puntos de partidas, también, a partir de su relación con aquellos que están a su alrededor. Algunas cuestiones pueden ser homogéneas para una amplia mayoría de las personas pero muy diferentes, a veces, para las mismas personas que comparten espacios comunes de vida.

### **Despertar**

Cuándo y quién se levanta antes depende fundamentalmente de la organización del trabajo y las políticas de entrada y salida de la empresa, pero también de la organización familiar: de las reducciones horarias, las políticas de conciliación, la cultura de la empresa, las prioridades personales y profesionales, etc. Una multitud de variables que hace que cada experiencia se muestre como diferente a pesar de los elementos comunes.

«Yo me levanto a las seis y media. Bueno, yo y mi marido a las 6 y media. Desayunamos, nos duchamos y a los niños los levantamos a las siete y media. Yo los dejo vestidos, peinados y así y les dejo desayunando hasta las ocho y cuarto, que mi marido, como tienen que estar [en el cole] a las ocho y media, para el estar en el trabajo



a las nueve. Yo salgo de casa a las ocho, ocho menos algo para llegar aquí a las ocho y media. » (E21)

## **La entrada**

Como otras mujeres empleadas en las empresas, las reducciones de jornadas se cogen según la organización familiar, los colegios, horarios de la pareja y suele ser las mujeres la que coge este tipo de jornadas: ellos suelen llevarlos y ellas los recogen.

« Pues él los lleva y yo los recojo [...] tenemos que ir en diferentes coches [...] Entonces, ellos se quedan en el cole desde las ocho y media. Ellos tienen horario ampliado porque el colegio y la guardería empiezan a las nueve, tiene media hora ampliada por la mañana. [...] y salen a las cinco. Yo tengo reducción de jornada de una hora. Trabajo de ocho y media a tres y media, lo único que tengo flexibilidad de entrada y salida de una hora por lo que puedo entrar entre las ocho y las nueve. Y eso me facilita que si un día les tengo que dejar en el cole y llego un poco más tarde no pasa nada. La verdad que en ese sentido lo tengo bastante cuadrado.» (E21)

El caso de Begoña es muy parecido, de ahí que entre tan pronto siguiendo el horario de la reducción horaria habitual y salir por las tardes antes para recoger a los niños.

«Suelo llegar a las ocho y diez u ocho y cuarto. Desde julio tengo jornada reducida, desde julio. [Mis hijos son] mayores, [pero cogí la reducción de jornada] pues porque mi marido el año pasado se metió en un proyecto profesional que le absorbía más tiempo que en un principio creíamos y tirábamos demasiado de abuelos para la logística, abuelos para arriba, para abajo y este año, es un proyecto que pone el foco en él, supone un ascenso en él, continua y vimos además que era inviable. Yo tengo, además, un hijo con discapacidad que requiere muchas más atención, es un síndrome de Down que requiere llevarle a logopedias, estimulaciones, apoyo de electro escritura y tal y vimos que no era viable tener a los abuelos para todas esas cosas para los casos puntuales si pero no... para día sí y otro también. Y entonces, tomamos la decisión que por mi parte, y por el momento profesional también, y, además, la niña también está en un momento también, en primaria, que te exige más tiempo por las tardes y de deberes y tal pues yo creo que, fíjate, yo creo que te requieren más tiempo por las tardes cuando son un poco más mayores que cuando son bebés. Bueno, es otro tipo de atención, es verdad. Pero, si que quería estar un poco por las tardes con ellos. » (E20)

La agenda y el trabajo por objetivos marcan el trabajo del día: reuniones, imprevistos, cuestiones importantes y urgentes, que cada vez son más habituales y que hay que resolver porque lo importantes es cumplir con los objetivos.

## **La comida.**

Si un nutricionista analizara lo que las mujeres comen entre semana y lo proyectará a lo largo de toda su vida laboral, seguro que nos diría muchas cosas de las consecuencias que puede tener una dieta rápida y poco equilibrada en la salud y la longevidad que se le otorgaba tradicionalmente a las mujeres respecto a los hombres.

«A veces, hemos bajado antes porque si no has sacado el trabajo te bajas a trabajar pero como norma intentamos... comer de 2 a 3.» (E17)

Comidas rápidas basadas en ensaladas, sobras o platos precocinados, muchas veces la comida se elige en función de las sobras del día anterior cuando hay jornada partida. Se come rápido para aprovechar el tiempo y salir corriendo a la hora e intentar no llevarse trabajo a casa.

En jornada reducida sándwich delante del ordenador y si el día de antes ha sobrado algo fácil de llevar y comer, pues el tupper, también, delante del ordenador.

### **La recogida de los niños**

Las salidas de las empresas se organizan en función de la jornada y el tiempo en el transporte para la recogida de los niños del colegio o escuelas infantiles, que no siempre están al lado del trabajo o de la residencia.

«La verdad que no llego a y media nunca sino que llego a menos veinte. En vez de y media, llego a y cuarenta y la verdad que no son nada rígidos, son muy flexibles, y a veces llego, también, a menos cuarto porque a veces estoy con una llamada o tal y me dan las cinco y cinco o las cinco y diez, con lo cual a las cinco y media no llega nunca. Pero es muy flexible porque como todavía quedan más niños y no soy la última en cogerla no me echan mucha bronca. Entonces, bueno, por la M-40 voy volada. Y como en [la zona] hay tres carriles, el que se atasca es el carril de la derecha, [y, entonces,], a veces, cojo la M-30 » (E17)

« El colegio lo tienen los niños en Madrid. Y me preguntarás porque has hecho esa locura, yo la verdad que nunca me hubiera imaginado mandar a mis hijos a un colegio en Madrid, de hecho yo ya estaba echando un vistazo a los colegios que estaban en la zona [en las afueras de Madrid]. Cuando nació Lucas que es el mayor que tiene síndrome de Down pues nos tuvimos que volver a poner en marcha porque ya sabes que hay dos tipos de coles, colegios de educación especial y colegios de integración. Nosotros apostamos por la integración desde el primer momento y nos hablaron de las opciones que había y nos dijeron que el pionero, no el mejor, porque eso depende del expediente de cada uno, pero sé que el de toda la vida era el Sagrado Corazón de Chamartín. Y es verdad, porque hay auxiliares, PPTs, logopedas, apoyos y demás. Entonces, pedimos el colegio ahí, con la suerte que ya te digo que está todo planificado desde arriba como digo yo, con la suerte que mi marido trabajaba en enfrente con lo cual no tuvimos problema en acceder por el punto de cercanía a domicilio y la Fundación Síndrome de Down en la cual va Lucas a hacer todos los apoyos está también al lado con lo cual, me viene bien.» (E20)

### **Las tardes**

Las tardes es el tiempo más flexible que hay en el día, depende de si se tiene reducción de jornada, la recogida de los niños y de todas las cosas que se puedan hacer al mismo tiempo o consecutivamente.

«Salen a las cinco. El pequeño sale a las cuatro con lo cual tiene, también, una hora ampliada. Entonces, recojo a los dos a las cinco y nos vamos a casa. Entonces, organizo todo por la tarde a las siete y media empiezo a bañarlos a las ocho y media ya les doy de cenar para estar a las nueve en la cama» (E21)

Si a simple vista parece una organización muy estandarizada, la verdad es que tras la recogida viene otro periplo de acontecimientos que se complejizan según los horarios de salida y las necesidades familiares. La calidad y el número de actividades que se pueden realizar dependen del horario de salida que acorta o alarga las tardes, relega o aglutina esas actividades entre semana o los desplaza al fin de semana. Ese “para estar con los niños” de muchas madres se traduce en un hacer cosas sin parar, en unos tiempos dilatados que parecen alargarse o acortarse según el día y que son difíciles de medir pues, a veces, parece que no coinciden con el tiempo cronológico disponible, aparece ese mezclar todo, el hacer varias cosas a la vez que, sin embargo, impide en muchas ocasiones disponer de un tiempo dedicado para el juego o la diversión de los más pequeños.

«Yo hay veces, como en el campo de la selección te tienes que poner entrevistas a última hora de la tarde pues yo me planifico un poco, si dejo a la niña en la guardería entro a las diez y saldré entonces a las siete y si no la dejo entro a las ocho y salgo a las cinco para que me dé tiempo de ir a la guardería. Entonces, ya te digo en función de si la dejo o la recojo en la guardería yo, si tengo guardia o entrevista de selección, [...] Si entro yo aquí a las ocho, no veo a la niña, me levanto a las seis de la mañana, desayuno, me ducho y vengo y... trabajo y demás, con las funciones normales de un trabajo y demás. Como en una hora y salgo de aquí escopetada para llegar a la guardería que tengo que recoger a la niña a las cinco y media. Luego, la doy la merienda, lo cual es una guerra porque come fatal. Y, luego, en función de si hace buen tiempo voy al parque, ahora como ya no hace buen tiempo pues me voy al centro comercial. Si hasta que dan las 8 que ya empiezo con la rutina del baño, la cena y la acuesto.» (E17)

«Yo dejo a Lucas [en la Fundación] y me voy con Marta. Mira, te pongo un ejemplo, con esta tarde. Hoy Luis tiene logopedia. Les recojo a los dos a las cuatro y cuarto, le tengo que dejar a Luis en la fundación las cinco. De cuatro y cuarto a cinco me llevo la merienda y están allí merendando en la Fundación porque la verdad que la Fundación está muy bien porque tiene un parque fuera que tiene muchos niños y tal y ellos están allí merendando y tal. Entonces, luego ya se va Lucas a Logopedia y yo pues, depende, estoy un poco con Marta y aprovecho a estar un poco con ella y me pongo un poco a leer con ella allí o la dejo un poco más en el parque porque hay más niños que son hermanos de niños con síndrome de down y, entonces, tal... o llego y voy a hacer una compra o algo porque hay un Carrefour cerca, siempre hay algo que hacer. Sale a las 6 hoy. Y, ya me voy para casa, con lo cual llego a las 6 o 6 y media. [...] No, [parque] ya nada, y menos ahora de noche. Pues llego a casa, si no hay nada pues le dejo un poco que juegue un poco a su aire ya porque las profes las pautas que te dan es que les dan mucha caña a lo largo del día por lo que tienen que tener su espacio también. Y Marta, igual, o nos ponemos un poco a leer o se pone un juego de la tablet o ahora está con los recortables.» (E20)

Mientras los niños se entretienen, el trabajo de la empresa toma el espacio doméstico porque siempre queda algo pendiente, siempre hay algo que hacer, siempre hay una excusa fácil para que el trabajo emerja en el hogar, el parque, en la compra...

«Y yo hija, pues mientras, últimamente como estamos hasta arriba pues envío algún correíto que tengo que terminar de enviar. Mando algo que me haya quedado urgente que enviar y tal y sino pues nada me pongo a preparar cenas o trajino en casa cosas de ropa y tal» (E20)

Esa invasión del mundo laboral en el hogar, sin embargo, no se toma como crítica al mundo laboral, esa invasión se acepta como algo consustancial al mundo del trabajo y a la responsabilidad adquirida con la empresa echando abajo el manido discurso de la dirección por objetivos y dando prioridad a lo presencial frente a la consecución de objetivos, la responsabilidad, etc. Se naturaliza la reducción salarial por la reducción de horario presencial, por cuidado de menores, obviando la responsabilidad social de las empresas, pero, tampoco, se desarrolla un discurso que muestre legitimidad a ese hecho sino que se enmaraña un discurso donde conquistas sociales y lógicas capitalistas se entrecruzan mostrando la fragilidad de las políticas de igualdad de oportunidades tienen en las empresas. La cultura patriarcal capitalista aguanta así una ampliación del trabajo más allá del horario laboral remunerado presencial, mientras que se reducen los horarios para el cuidado de menores por el bien de la sociedad y cuyo resultado da un abaratamiento de la mano de obra femenina que reduce de forma importante la masa salarial de las empresas con reducciones de jornada por guarda legal y que no conlleva una reducción del trabajo que se realiza. Dejando lejos los discursos de racionalidad horaria y flexibilidad horaria para las personas y primando la flexibilidad de las empresas según su organización y actividad por encima de lo demás.

Pero, a veces, ni con flexibilidad horaria se puede llegar a todo y no se puede dejar la reducción de jornada.

«Tendría que coger una reducción del horario igual porque en el colegio salen a las 5 y a mí que los viernes trabaje hasta las 3 no me soluciona hasta el jueves, yo me tendría que reducir la jornada igual. Y yo creo que si conoces lo que le pasa al resto de las personas de RRHH, le pasará un poco lo mismo. Es decir, tú realmente no lo haces por un día, tú lo haces porque lo necesitas y que el viernes salgas antes, te solucionas el viernes pero no de lunes a viernes. Y yo los niños son muy pequeños y me da mucha pena tenerlos allí todo el día.

Tendría que ser un horario súper flexible, tendría que haber un horario cultural para que pudieras entrar a las siete y media y poder hacer las ocho horas hasta las tres y medias y, hoy por hoy, no lo veo viable en una compañía como la nuestra pero por temas operativos. Aquí hay mucha gente que trabaja hasta tarde, por la tarde porque, aquí, realmente cuando surgen problemas o situaciones que tienen que resolverse sin más suelen pasar por la tarde. Es cierto, que yo tengo reducción de jornada hasta las tres y media pero yo tengo móvil de empresa con lo cual recibo llamadas a cualquier hora. Para mí, no es un inconveniente sino una ventaja porque si tengo que atender el teléfono lo atiando y tengo portátil y si tengo que hacer algo me lo llevo, si tengo más trabajo me lo llevo o, también, es cierto que si tengo algún día el niño malo y me tengo que quedar a trabajar en casa nunca me han puesto inconveniente en ese sentido por lo cual, también, lo valoro.» (E21)

### **Por la noche**

Este momento comienza con la llegada de ellos generalmente, a partir de las ocho de la noche cuando comienza el momento de baños, cenas y camas.

«Él llega sobre las ocho, ocho y media, nueve... No sé a qué hora decirte. Sí, total y absolutamente para mí [las tardes]. Los desayunos son para él y las tardes enteritas para mí.» (E21)

Cuando son ellos los encargados de dejar a los niños en el colegio, entran más tarde a trabajar y suelen llegar más tarde: más, si además, el resto de la tarde con los niños está organizado y en el trabajo surge algo, que siempre surge algo.

« Depende, hay días que no trabaja por la tarde pero como está preparando un tema pues es como si no estuviera y hay días que llega sobre las 9 o así, 8 y media o así.» (E20)

A partir de ese encuentro, las parejas se organizan para terminar el día y los cuidados a los más pequeños. Buscando momentos de ocio personal y de pareja en los rescoldos del día a día, tomando relevos más o menos negociados o estampidas consensuadas según a quién le toque de las actividades que quedan e intentando terminar el día, si se puede, para estar con la pareja mientras que se ve la televisión, se lee, se cena...

« No, no tenemos ninguna pauta. Por ejemplo, anoche los baño él, no miento, los bañé yo pero anteanoche los baños él porque yo quería salir a correr porque yo intento salir a correr dos o tres veces por semana y, entonces, como él se quedaba pues dije “me voy a correr” y el se quedó dándoles la cena de los niños y los baños. En ese sentido lo tenemos super repartido, super repartido.

Corro sola, cuando puedo con gente, con gente pero eso de ponerme un horario, no, por eso no soy partidaria del gimnasio. Ya estás condicionada porque lo de correr es vestirme, coger las zapatillas y salir por la puerta. No, no, a no ser que quedé con alguien o con mi hermana que también corre, no.

Corro 50 minutos, unos 8 o 9 kilómetros.» (E20)

«Nosotros la noche nos planificamos... Yo baño a la niña y la pongo la leche, la cremita y mientras mi pareja tienen que hacer nuestra cena, la cena de la niña y mí comida de mañana. Entonces, lo que yo hago es sacar la comida antes para descongelarlas. Lo que vamos a comer y cenar lo pienso yo pero lo hace él. Nosotros tomamos comida muy sencilla, ensaladas, filetes a la plancha o en el fin de semana, que si que cocino, hago algo más elaborado, pero, vamos, algo más elaborado: un arroz... Algo de eso. Siempre suelo hacer de más para congelar u traérmelo yo aquí. Entonces, por las noches lo que hacemos es eso, yo por la noche la baño y le pongo el pijama y él hace las demás comida. Luego, siempre cena la niña primero, sé que es un error pero como es tan lenta tiene que empezar cinco años antes, la vamos dando la cena los dos: primero, yo estoy un ratito, me canso y, luego, sigue él. Mientras, yo me preparo la ropa del día siguiente porque como yo me levanto antes que él siempre la tengo que sacar antes. Luego, para un ratito y la doy yo de comer y, luego, ya la acostamos y se duerme que da gusto. En eso si que hemos tenido suerte porque la sueltas en la cuna y hasta la mañana siguiente. Y, ya cenamos nosotros dos y a las once ya estamos durmiendo porque yo me levanto a las seis y veinte. Entonces, a las once, once y veinte ya he caído.

Me lavo los dientes y ya es solo un ratito.» (E17)

Con la mayor capacidad de organización que dan las tardes, por las noches los tiempos para niños y mayores también se muestran diferentes. Mientras que una jornada completa conlleva baños, cenas y camas de niños más tardíos, cuando se tiene una reducción de

jornada las tareas y el tiempo se reparte de diferente forma dando lugar, por ejemplo, a cenas, baños y camas más tempranos y, por tanto, un mayor tiempo para el ocio personal y de pareja.

### **La organización de las tareas del hogar**

Aunque la mayor parte de las personas entrevistadas decían tener una persona que les ayudaba a realizar las tareas del hogar, estos tres casos aquí analizados tampoco son anómalos en esta casuística. Las tres tienen una persona que les va por horas a realizar las tareas de la casa un día a la semana, como ellas mismas lo expresas:

«O sea, tengo ayuda en casa, tengo ayuda para la limpieza, cuatro horas un día a la semana y fundamentalmente algo de limpieza y plancha pero el día a día es mío. El recoger una lavadora y prepararla para que la planche y tal es mío» (E20)

Cuatro horas que no siempre son suficientes pues hay que contar que en la lógica del cuidado entra las tareas del hogar pero, también, otras tareas de reproducción como el cuidado de los menores cuando se ponen malos o en momentos donde no están escolarizados. En verano, si no se buscan extraescolares, igual: o se amplía el horario de la persona que viene habitualmente o se recurre a otra persona que pueda cuidar a los niños, vestirles, darles de comer, arreglar sus cosillas, llevarles al parque o a la piscina, etc.

«Sí, tenemos una persona que nos ayuda con la casa, que me ayuda con la limpieza de la casa y viene 4 horas un día a la semana, limpieza y algo de plancha dependiendo de la semana. Y, por ejemplo, que este una persona es en verano coincidiendo con las vacaciones de los niños pues una de las profes de la guardería con la que tengo una buena relación pues me las cuida 15 días o 20 días dependiendo de los días que no podemos cubrir ninguno de los dos.» (E21)

Cuando están malos y no se puede tirar de los familiares o amigas se intenta contar con la persona que va a casa a limpiar o buscar a alguien que pueda ayudar si no se puede trabajar desde casa o salir antes. El primer síntoma de enfermedad de los niños es fuente de estrés.

«Tengo una red impresionante.

Siii [qué estrés]. Yo: “¡No, por favor, no..! Mocos, no, por favor...” No quiero ni pensar en ello. La verdad es que son muy bueno y casi [ahora] no se ponen malos. Yo creo que desde los cinco meses en guardería ya están inmunizados.» (E21)

### **Los fines de semana**

Este periodo para estas mujeres va desde el momento que va de la salida de los niños el viernes por la tarde hasta el domingo por la tarde que empiezan las tareas escolares de los niños y la preparación de la semana laboral y escolar. El domingo por la tarde no es para el ocio.

Salir el viernes a tomar algo o cenar en alguna ocasión especial, los sábados y domingos por la mañana algo de deporte individual, si no sale la pereza, montar en bici con los niños si hace buen tiempo, alguna extraescolar que no encaja en la organización de los

días laborables y ver a la familia, pues a los padres si entresemana no se ha podido y a los hermanos y hermanas con niños si cuadra la organización de las familias.

Los domingos por la tarde ya toca prepararse para la semana, los niños y las niñas hacen la tarea y las madres preparan las mochilas y revisan su agenda personal, profesional y familiar. Agendas compartidas con otras personas de la organización pero «con un montón de tics tapados con mis cosas» (E24), una agenda global base de la organización de esa multiplicidad de espacios y alegoría de esa organización total del trabajo (Glucksman, 2012; Castillo, 2013)

En definitiva, como se ha podido apreciar en este apartado, las diferencias que hay en las franjas horarias en los tiempos y tareas realizadas están muy condicionadas por la jornada realizada y muy centralizada en la economía de los tiempos cuando se tienen menores a cargo. Una de las entrevistadas relata cómo ha experimentado ella esas diferencias.

«Cuando salíamos a las 7, pues yo no tenía hijo con los cual yo no.... La diferencia es tener niños. La diferencia para el horario, independientemente de que todo el mundo necesita su tiempo libre..., pero... Yo la única diferencia [de cuando salía a las 5 y media] a ahora es que recojo a los niños del cole todos los días y tengo el feedback de las profesoras todos los días para mí. Sin que pase por mi marido, ni abuelos, estoy en contacto con madres, estoy todavía en el mundo del cole o con la Fundación, que antes no iba mucho a recogerle porque llegaba a las 6 pero otras veces no llegaba y luego pues la tranquilidad con la que llegaba a casa y puedo hacer las cosas de casa porque era una cosa que antes no hacía, barrer o incluso la cena, que les hacía algo rápido y decía: “Es que prácticamente cenar todos los días...” Y ahora puedo cocinar un poco más y les puedo hacer algo más variado. El no correr. Y sobre todo, el no dedicar... por ejemplo, la compra, hay alguna tarde que les digo: “¡Venga! vamos a comprar algo”. Y, no vamos los fines de semana que ahora los tengo más libre. Al final el trabajo que haces en casa es el mismo, tengas jornada reducida o no lo tengas, lo que varía es cómo lo tengas repartido, si lo tienes que hacer todo el fin de semana pues te quedas sin fin de semana.» (E20)

A diferencia de lo que puede parecer, la jornada de reducida no tiene por qué ser un motivo de estancamiento en la promoción o eso, al menos, mientras que no cambie la dirección o sigan las mismas políticas, pues todo lo que no está formalizado puede desaparecer e incluso estando escrito puede cambiar o no ser efectivo. Aquello que en un momento eran posibilidades, puede que sea todo lo contrario.

«Pues no lo sé, yo... trabajo por objetivos y yo si dejo algo pendiente porque me voy, porque me tengo que ir corriendo, lo gestiono desde casa, es que creo que ahora, hay muchísimas cosas que se pueden gestionar desde casa. De todos modos, mi experiencia desde aquí, a mí me promocionaron a responsable estando yo de baja por amenaza de parto prematuro de mi hija, o sea, que fue una apuesta por su parte, mi director. En ese momento confió absolutamente en mí. Dudo que el tema de las jornadas reducidas... es que creo que no. [...]

No lo sé, en ese sentido no lo sé porque no tengo todavía en ese sentido... De todos modos, el cambio de dirección no me ha permitido en este caso una promoción sino todo lo contrario. Entonces, no lo sé...» (E20)

### 1.2.2. Al otro lado del espejo: preparar para trabajar

«Te presentas porque yo la verdad en la consultora tenía un horario horroroso, un salario peor todavía, el trabajo tampoco me gustaba porque estaba muy quemada de la selección y dije: “Pues a por ello” Y la verdad que me gustó mucho porque era estar en el otro lado, era ayudar a los que se sentaban al otro lado de ti cuando hacías entrevistas y decías “Pero, por favor, no me contestes esto, por favor”. Pues más o menos ayudar en esto.» (E15)

El paso de la empresa privada a la pública suele ser un recurso en tiempo de desaliento, quemazón o desempleo que muchas de las entrevistadas a pasado por algún momento de sus vidas o como en el caso de la mujeres entrevistada a la que vamos a seguir a través de sus diferentes estrategias y ciclos vitales se encuentra actualmente inmersa. En este apartado se dará a conocer a Amélie cuya experiencia vital muestra de forma muy esclarecedora los avatares de una mujer de más de cuarenta que como muchas personas de su generación está muy preparada, gracias en parte a las políticas desarrolladas en el estado de bienestar en torno a la educación, y, también, muy escéptica con las políticas que se están desarrollando a nivel corporativo en las empresas debido a la ampliación de miras formativas y vitales que ha tenido a lo largo de su vida.

### Formación y primeros trabajos

Amélie es la segunda de cinco hermanos pero la primera chica lo que le ha dado el estatus de ser la hija mayor, cuidadora de los hermanos pequeños, hecho que la llevó a pesar que estudiar fuera de Madrid durante la carrera universitaria era una buena oportunidad de desvincularse de esa carga, al menos, temporalmente.

Licenciada en derecho, tras terminar la licenciatura, se dirigió a lo laboral. Área que conoció durante la pasantía en un despacho de abogados y que, como en otro apartado se ha dicho, supone un ritual de paso al mundo laboral dentro de la profesión de la abogacía como mano de obra barata y fuente inagotable de precariedad que, sin embargo, se percibe como una oportunidad dentro del mercado laboral.

«De derecho me gustaban las asignaturas me gustaba todo, pero lo que tenía claro: es que por mi carácter no iba a ejercer. [...] Entonces, aún así, probé porque soy así de cabezona y cuando terminé de derecho estuve de pasante en un despacho de abogados y la persona que me toco y estaba día a día llevaba temas de laboral y de penal y me di cuenta que lo laboral me gustaba mucho. Y me acuerdo que en esa época me dijo: “Uaf! Pues de laboral no se vive”. Que ahora ya sí porque han cambiado las cosas porque laboral ha cambiado bastante, pero en ese momento no, no se vivía de laboral no.... En ese momento las personas no tenían queja, estaban atornillada a las empresas, no había flexibilidad apenas. Yo creo que el mercado laboral se movía mucho menos que lo que desgraciadamente se mueve ahora. No tenemos un término medio» (E 29)

### Trayectorias y experiencias laborales

Así, con veinticinco años conoció la administración de personas, en la que posteriormente se especializaría, en la que no hacía falta el ejercicio de la abogacía y en la



que podía trabajar dentro de las empresas en el área de recursos humanos. Tras trabajar en un par de empresas, trabajaría en una filial del grupo IBM como técnico de personal donde entraría a través de la sustitución de una baja maternal y donde se quedaría convirtiéndose en unos años profesionalmente muy felices. Sin embargo, en lo personal coincidió con la llegada de las niñas: lo personal y profesional se comenzaba a complicar en una ciudad como Madrid donde los horarios y la movilidad puede ser muy compleja, cuando familia, residencia y trabajo están en diferentes localidades.

«Personalmente fueron momentos muy complicados porque tuve a las dos niñas, además, muy seguiditas y los horarios que hasta ese momento llevé sin ningún problema comenzaron a ser para mí un poco más complicado. Y, cómo fue, que: sí, ahí di un parón, di un parón pequeñito. Fue una cosa totalmente hablada, me llevaba muy bien con el jefe y ahí lo deje, lo dejamos un añito o así hasta que la pequeña se hizo un poquito más grande, porque realmente lo tuve muy complicado. Pues vivía en Alcobendas, que me da mucha pena y rabia y que no me justifica porque estaba muy feliz en ese departamento, pero es que lo tenía muy difícil porque la mayor la llevaba a la guardería y a la pequeña, era tan pequeña que no teníamos plaza en la guardería y en esos años, porque ahora ha mejorado mucho para la conciliación, pero tenía que pasar por casa de mis padres, metida en su forro polar, así chiquitito y la verdad es que se me complicó mucho, mucho. Y nada, fenomenal, que vamos a hacer, es que esos son unos años que si algo sacamos son experiencias vitales de todo y aprendizajes de todo porque me metí en unos años, un año tampoco sería cuestión de tanto tiempo que no lo tengo metido en el currículum que empecé a vagabundear por diferentes trabajo porque lo que pensaba es que tenía que encontrar un trabajo fuera de casa y dejé un poco de lado el tema profesional y me embarqué en proyectos que luego te das cuentas que no te satisfacen. Y te das cuentas que para estar completa en un trabajo necesitas sacarte jugo a ti mismo, no por estar cerca o cuidar a los niños así ni nada vas a estar a gusto. Empecé de grabadora de datos, o sea, di una vuelta a tras de repente, muy.... Si, que yo creo que no era necesaria [...] Además, a veces, pienso que lo haces un poco por tu familia, por las niñas, por dejarles lo que crees que es mejor, que es el ejemplo, porque las palabras, las palabras conmueven pero son los ejemplos los que arrastran..» (E29)

Servicios sociales escasos, decisiones culturalmente programadas entre la maternidad y el trabajo, el no poder conciliar por la escasez en la cobertura puede tener graves repercusiones: si se deja el trabajo la cuestión es ¿se podrá volver a trabajar en lo mismo? Coger cualquier cosa se muestra como un cambio viable para muchas mujeres de todos los estatus que cada vez son más conscientes de las implicaciones que tiene el abandono del mercado laboral aunque sea temporalmente para el futuro inmediato pero, también, para el largo plazo.

«Es verdad, que no quería dejar de trabajar pero es verdad que no tenía necesidad económica de trabajar en esos años, tanto. Y, bueno, gané muchísimo, gané tanto que luego ya en otros temas como de orientación, cuando alguien te dice que le vale cualquier cosa, sabes, al final, que no es así. Puedes aceptar casi cualquier cosa, y puedes tener unas condiciones que te lleven casi a cualquier cosa. Las económicas, por ejemplo, me tengo que callar y no puedo decir nada, pero a veces no es tan sencillo pensar que podemos hacer cualquier cosa, no es tan sencillo pensar que podemos hacer cualquier cosa, que somos capaces de... Yo creo que debemos de buscar, de dirigirnos bien hacia dónde vamos y yo perdí ese norte. Y me vino bien ver que se puede perder ese norte.» (E29)

En ese periplo de todo vale, lo importante es trabajar en lo que sea y se ocupa de la gestión de la guardería en la que están sus hijas, donde no cobra pero se siente útil aunque no llega a disfrutar del todo a pesar de lo idílico que es pensarlo tras el paso del tiempo

«Recuerdo una temporada que como quería estar activa me metí de lleno en la gestión de la guardería: baremaba a los niños que querían entrar. Me metí... fue un año muy bueno. Qué pena que las prisas y las ganas, que creo que en eso ya he mejorado, que las ganas de ver un futuro diferente no te dejan paladear... que creo que fue un año magnífico [...] y las ganas de intentar encontrar un trabajo ya de lo que quería no me dejaron disfrutarlo» (E 29)

Con las niñas en la guardería y entrada ya la treintena vuelve a recursos humanos en una empresa en una localidad, esta vez, más cercana a su residencia con la que vuelve a empezar con una baja de maternidad que como en la primera ocasión propició que la conociera y que, después, se quedara.

«Allí estuve muchos años que fue [...], que no sé cómo les andará porque les afecto mucho la crisis y la competencia en un sector donde se dedican a temas de telecomunicaciones cuando unos años antes no la había. Y ahí, la verdad, fenomenal porque tuve una suerte tremenda porque llevaba el control de nóminas y seguros sociales que era donde yo más fuerte me veía pero no las hacía con lo cual yo tuve muchas más posibilidades, más carrera en recursos humanos como asistente del director de recursos humanos, que fue el puesto al que llegue comenzando como administrativa de personal y luego era como la segunda de a bordo de recursos humanos. Y, ahí, súper orgullosa. Y, allí, aprendí muchísimo con otros temas como, por ejemplo, los de conciliación que llevamos de manera muy light porque no teníamos muchos conocimientos: de prevención de riesgos laborales, ahí un poquito más a fondo. De hecho, no terminé el máster porque me fui, pero más a fondo de prevención de riesgos laborales porque en aquellas empresas que tienen tantos montajes y desmontajes, pues tienen que incidir mucho en esas cosas para poder trabajar con otras empresas grandes, por toda la documentación que te piden y todo eso, vigilancia en la salud... Y, otra vez, tuve suerte porque laboralmente fue muy bonito, muy creativo, ya que no tenía que dedicarme a las nóminas, que por otro lado, yo tan feliz, no era tanto las nóminas y los seguros sociales sino que ahora visitábamos las delegaciones, un trabajo, muy, muy interesante, que ya eran nacionales, una empresa con unos 500 trabajadores o algo así pero con varias delegaciones por España» (E29)

Con el comienzo de la crisis, la empresa empezó a ir mal y el ambiente cambio, de la conciliación y el desarrollo profesional se paso a los despidos, era el año 2007 y llevaba siete años en la empresa, pero los despidos sólo fue el principio: el ambiente estaba enrarecido y salía lo peor de las personas, por lo que decidió marcharse.

«Parece mentira, lo a gusto que se puede estar en un sitio y...

### **E:¿Cómo se ve esto desde Recursos Humanos?**

Pues muy mal, porque debes de empezar a despedir a gente que, además, no se lo espera. Empezó para mí, además, un periodo que no me gusto porque si algo me gustaba era la transparencia, por lo menos que nos dejaban antes desde la dirección general a Recursos Humanos y es lo que me trasladaba a mí. Yo siempre había podido explicar, que eso me encanta ser muy transparente con los trabajadores ¿Por qué? Porque pienso que si alguien no entiende algo es imposible que esté contento. A lo mejor si se lo explicas, le puedes decir que esto ocurre por esto, pues temas con el

IRPF, temas con la nómina o con el contrato, me gustaba darles miles... de explicaciones, incluso yo prepararme cuando era un tema que yo controlaba menos.

Ya en esos años, se empezó a ocultar más los datos, pues las cosas ya no iban bien y ya no tenías esa fluidez con el trabajador, el trabajador empieza a desconfiar. Empezaron algo que a mí me parece muy triste con los despidos con la carta ya de improcedencia - que creo que ahora ya no se puede hacer [...]. Los viernes por la tarde... para que el trabajador se tuviera que ir... la persona... Y, esto lo empecé a llevar muy mal y esto me empezó a afectar mucho. Te volvías a llevar presión a casa, pero era, era... fue un tiempo muy complicado. Y que sean tus propios amigos, tus propios compañeros, que sepas que les van a despedir un viernes a alguien que va a formar parte de tu vida. No digo ya que sea, a lo mejor amigos, que amigos siempre te llevas alguno pero son compañeros de trabajo con los que te has llevado, sentido muy a gusto. Además, con esa visión que quisimos dar de un recursos humanos más cercano, era echarlo un poco también por tierra porque realmente los números no cuadran y se tenía que ir la gente al final... El valor de lo que tú realmente habías apostado de una empresa, que es así, son las personas de la empresa y que has intentado vender que se tenía que mimar a la gente, más con los incentivos de los comerciales que se nos había ocurrido cosas bonitas, con temas de conciliación habíamos sacado el teletrabajo, también, a lo tonto habíamos sacado cosillas pues, de repente parece ser algo que sobra. Y eso es una pena muy grande, muy grande. Y, empecé a llevarlo muy mal, muy mal. Hasta el punto que empecé a decir que tenía que cambiar [...] y tengo que terminar con este tema de... Recursos Humanos.» (E 29)

Como en otras ocasiones, la creencia de que las cosas se podían haber hecho de otra forma está bien enraizada. Buscar la implicación del personal, buscar nuevos nichos de mercado o emprender otras acciones desde el respeto a los compañeros son algunas de las que continuamente han ido apareciendo en las entrevistas.

«Si... y por eso al final decidí irme. Claro que pensaba que se podía hacer de otra forma, siempre lo intentas pensar pero esas no fueron las decisiones que se tomaron en ese momento, es verdad, que los números hablaban y si te faltan los clientes, los proyectos y la gente estaba con los brazos cruzados. Y, quizás, es verdad que es difícil dar salida, pero... Si, si, es verdad que no estaba de acuerdo con muchas de las políticas que se estaban llevando a cabo. Claro, que no estaba de acuerdo que creo que si se puede hacer... y que se puede hablar con la gente que la gente es más comprensiva de lo que parece, seguía creyendo en la transparencia, no puedes decirle a alguien que está despedido un viernes. Yo creo que no, aunque creas que se tiene que ir de todas maneras porque realmente no hay trabajo. Yo entiendo que las empresas son negocios, que tienes que sacarlas a delante a fuerza de crear negocio. [...] Siempre se había confiado en hacer un trabajo muy a favor de que la gente, que esté contenta porque es evidente que eso tiene que ser así, es imposible que seas productivo sino estás contento en el trabajo. Cubrirás mejor o peor el expediente, pero si un día te tienes que quedar por la tarde pues te quedarás y si no te tienes que quedar de verdad pues no te quedas, de verdad. Que de verdad se cumplan los horarios se ve si la gente está satisfecha con la empresa y es parte de la empresa. Echar por tierra todo eso me costo, me costó tanto que ya no quería seguir en RRHH, tanto que lo dejaba. Que era una fase muy bonita, pero eran años en los que todavía se podía soñar con diferentes trabajos y reconvertirte porque ahora cuesta más soñar en eso» (E29)

En esos últimos años antes de irse, fue pensando en la orientación laboral como una alternativa a los recursos humanos en la empresa tras hacer una prospección del mercado

laboral. Una elección cercana a su profesión, que como se ha dicho anteriormente, podía ayudar a las personas desde el otro lado, pero sin tomar un posicionamiento sindical, pero si desde el entorno de lo público aportando la visión de la empresa privada y sin desvincularse de los temas que la gustaban (nóminas, contratos, seguros sociales, etc.)

«Siendo un tema que se estaba agravando desgraciadamente, mucha más gente en desempleo, le saque provecho» (E 29)

Dejo su trabajo para constar como desempleada porque para entrar en algunos programas de empleo era necesario estar en desempleo y entró en el programa OPEA (Orientación Profesional para el Empleo y Asistencia al Autoempleo). En un principio la orientación laboral se acerca mucho a las políticas de recursos humanos aunque con diferencias como la visión particular que tienes de candidato,

«Eran profesionales que se dedicaban un poco en exclusividad a atender y yo creo que al final hacían bien porque al final te descubrían otras cosas, por ejemplo, te echaban una mano con el CV, yo CV había vistos muchos, eso no significa que lo haga mejor ni peor pero, al final tienes una cierta soltura en ver lo que es más importante, poder explicar y dar salida a un aprendizaje que habías tenido vitalmente.» (E29)

Tras no conseguir entrar en el primer programa que salió, por no llegar a cumplir con los plazos de presentación de la administración en la entrega de la documentación requerida, pues como muchos otros programas saldría en periodo vacacional y en un tiempo que tradicionalmente no era hábil para las administraciones.

«Qué llorera hablando con la persona de recursos humanos: “Te lo traigo todo, menos la vida laboral que ya fue imposible localizarla” Le localicé todo lo habido y por haber, de CVs... para venderme porque era mi oportunidad, era la oportunidad que me apetecía mucho ese cambio profesional y me acuerdo que la chica me decía, dentro de que eso no lo podía entender y mi disgusto “Bueno, Madrid, siempre nos adelantamos pero ahora, te quedan los programas de tu zona”. Luego, ya entendí como funcionan todos esos programas y los programas de empleo pero en ese momento no. No había consuelo. Y va, a la semana siguiente me llaman de San Sebastián de los Reyes. No me lo podía creer “qué va a ser verdad lo que decía la chica” Y me empezaron a llamar de la zona. Total, que hice entrevista en San Sebastián de los Reyes y en Alcobendas. Me tenía tan convencido ese papel que iba a aportar muchísimo: creo que no hay como creer que puedes hacer algo para poder hacerlo y transmitirlo. Y, eso es verdad.» (E29)

Ya pasados los cuarenta, en el año 2013 se produce otro corte. Un corte muy doloroso, donde el área de empleo fue sustituido casi al completo por otro personal debido a la terminación de los programas de empleo a los que durante casi siete años habían estado unida, pero que vino en un momento donde se estaban produciendo complicaciones importantes en el ámbito familiar y que se circunscriben en la llamada generación sándwich donde existen cargas importantes en relación a los menores a cargo y a los mayores. Y, como en este caso, cualquier intensificación puede resultar de suma violencia y dos puntos de inflexión difícilmente revocables en la vida laboral de una persona, debido a la obsolescencia profesional que se le podría presuponer.

«Una serie de problemas familiares que la verdad que hubiera sido muy complicado de gestionar estando trabajando, pues lo vi como algo positivo. El dejar de trabajar, algo positivo no, porque realmente para mí, ha sido algo horroroso. Sin trabajo, un trabajo que me gusta, que me afecta personalmente, pero muy agobiada por problemas

familiares [...] fue una época horrorosa [entre hospitales] una parte de mi vida que prefiero borrar, así que... [risa nerviosa]» (E 29).

Centrada en la familia tuvo que dejar atrás varias oportunidades que le surgieron que «fueron muy difíciles de asumir [...] nunca en mi vida hubiera pensado el permitirme ese... y no estar siempre a tope, pero ahí no pude estar a tope... [silencio]» (E 29)

«Yo creo que en un determinado momento, todos, necesitamos ayuda y, además, caes en unos estados que además lo ves en la gente que cae durante mucho tiempo en desempleo. Al final, sientes mucha empatía cuando te han pasado las mismas cosas o las generas mucho más rápida la empatía. Y, lo ves mucho más rápido dónde nos sitúan las cosas, no sólo las económicas sino emocionalmente. Te cuesta todo porque lo ves desde la perspectiva más negativa y sabes que tienes que ser un poquito más optimista y lo sabes desde la teoría lo sabes muy bien, que si no te lo crees tú, no se lo va a creer nadie pero... a veces, es difícil. Es difícil, a veces, cuando estás tocada a lo mejor más emocionalmente es difícil.» (E 29)

Seguir adelante es una opción, pero también una actitud y una cuestión irremediable: siempre hay que seguir aunque no se sepa cómo, para qué o hasta cuándo.

«A pesar de todo había que seguir adelante y me planteé que la administración pública me gustaba mucho [...]. Esta es mi última apuesta para la Administración Pública, estoy estudiando unas oposiciones para técnico de empleo [...]. Bueno, evidentemente, eso es muy difícil, es muy difícil» (E 29)

Pero estudiar esas oposiciones la ha ayudado anímicamente y ha conseguido, paradójicamente, volver a trabajar, al menos, temporalmente en el mismo sitio donde estaba antes.

«Empiezas a animarte personalmente, comienzas a coger un poquillo de carrerilla y bueno ya estás más activo a todas las oportunidades que puedan salir. Ahora estoy como técnico de empleo, cubriendo una baja ¿cómo no? Es mi manera de entrar. [...] ya no es maternal sino de enfermedad y que cada uno tiene... Y bueno, sigo enganchada laboralmente, sigo con las oposiciones que tienen que salir ya en este... año. Veré lo que pasa y sino pues bueno siempre tengo la posibilidad de volver a la administración privada. Por eso, también, siempre intento pensar eso, que esta es mi última apuesta por el tema público. Que ahora, en cuanto a entrada de empleo, está muy mal porque realmente es uno de los sectores que ha tenido que destruir empleo» (E 29)

## **Un futuro.... ¿incierto?**

A partir de mayo de 2015, los ayuntamientos dejaron de tener competencias en empleo pasándoselo a las comunidades como una de las medidas de evitar duplicidades y recortar el gasto público. Algo que a priori se veía como una medida que iba a hacer mucho daño a los técnicos de empleo de las administraciones locales y a las personas en búsqueda activa de empleo que veían en éstas a las administraciones más cercanas a las personas<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> En el momento de la revisión de este capítulo, ya se perciben algunas de las consecuencias, como por ejemplo, no aceptar por parte de las oficinas de empleo el certificado de búsqueda activa de empleo que

La otra alternativa si no llega a formar parte de la bolsa de empleo pública, es volver a recursos humanos. Estrategia que seguirán muchas técnicas y técnicos de empleo, así como Agentes de Desarrollo Local que han formado parte de una generación que comenzó los programas de empleo en las Administraciones Locales, la mayor parte de ellos provenientes de las áreas de recursos humanos de las empresas, y que han agotado estos programas.

«Y, si no pues... creo que retomaría con fuerza los recursos humanos. He pasado este tiempo. Pero, claro, ahí tengo que ponerme a hacer un esfuerzo grande de ponerme al día. [...] Nos situamos ya en los cuarenta y tanto años y lo digo también, y se lo digo a las personas con las que me cruzo, es que tenemos mucha vida por delante no me vale que digan que con 45 años ya somos mayores: “Pero qué... tenemos 20 años para hacer y deshacer y cambiar a otro lado”. Y, lo bonito que es la sensación... Creo que es una labor que tenemos que hacer las personas que estamos vinculadas con recursos humanos, con personal, en dar esa idea de que mayores no... que no... en absoluto, experimentados sí, muchos.» (E 29)

Con más de 45 años una persona tiene mucho que ofrecer, pero son muchas las empresas que cierran sus puertas a los mayores de 45, sobre todo si tienen más de 55 años, y sobre todo si éstas son mujeres.

«Todavía me siento con una capacidad de promoción profesional estupendas, que me encantaría incluso tener un puesto importante donde... es verdad que hay determinados puestos que tienen más posibilidades de generar algún cambio, es evidente que sí, me encantaría, me encantaría. » (E29)

### *1.3. Una vida después del trabajo*

«En el bolso llevo hasta un avión. Hay día que digo voy a hacer limpieza en el bolso porque sólo hago sacar juguetes.» (E20)

La localización de la residencia es uno de los indicadores de calidad de vida que marcan las mujeres entrevistadas, aunque ninguna ha elegido su residencia en función de la empresa pues residir en un lugar en función de la empresa se percibe como algo inverosímil y, muy pocas veces, se elige por cercanía a la familia debido al coste que en muchos casos supone vivir en el centro de Madrid o en la primera corona madrileña.

«No me pienso ir a vivir a otro lado, aunque [con la empresa] nos vayamos a las [afueras], por ahora no... [...] está fatal comunicado: “estamos... todos encantados...” » (E15) «Mi madre siempre ha dicho: “una casa cerca”. Pero una casa por allí es imposible y me la compre en [las afueras]» (E17)

El problema de vivir en las afueras o lejos del trabajo viene cuando la logística del transporte se complica y no se puede recurrir a nadie o el transporte público es complicado para ir a trabajar, llevar a los niños al cole, hacer la compra...

---

entregan las administraciones locales en la petición de la Renta Activa de Inserción (RAI). Lo que está llevando que a muchas personas, las más desfavorecidas, no les den los apenas 426 € (en su versión más popular) por no acreditar las tres acciones de búsqueda de empleo que quedan reducidas –a pesar de lo que pone en la normativa y que se puede ver en la página del Servicio Público de Empleo (SEPE)- a tres entrevistas de trabajo acreditadas: en un momento donde no hay empleo.

« Pues él los lleva y yo los recojo. Entonces, ir los dos en el mismo coche es inviable porque tenemos que ir en diferentes coches. De hecho, necesitamos los dos coches. De hecho, cuando tenemos alguna avería es como “¡Ahí! ¡Dios...!!! Y ahora, ¿Qué hacemos...?” Porque venir hasta aquí en transporte público es una hora y cuarto o así y claro, entre tardar media hora u hora y cuarto...? Y si tardas media hora y tienes que recoger a niños ¿Tú imagínate?» (E21)

A no ser que no se tengan vínculos familiares cercanos en la región y la ubicación de la primera residencia se elija en función de ubicación de la empresa en la que se está trabajando en ese momento.

«En el fondo, como yo no soy de aquí, pues la verdad que me da un poco igual vivir en cualquier sitio» (E21)

Cuándo se las pregunta por lo que hacen después de trabajar lo primero que hacen es marcar el tiempo y la distancia que tardan en llegar a su casa, es tiempo efectivo de trabajo. Cuando van hacia el trabajo van repasando mentalmente la agenda del día y por la tarde, de vuelta a casa, aprovechan a realizar llamadas \_como hemos visto\_, pensar en la logística familiar del final del día y de la mañana siguiente: recogidas, extraescolares, médicos, merienda, duchas, cenas, comida del día siguiente... El tiempo de transporte, en definitiva, es un tiempo efectivo de planificación que es, más o menos, amplio según la distancia y el transporte elegido.

Como ya se apuntó en el apartado anterior y, analizó más detalladamente, en “Madrileñas ante la crisis: trabajar, trabajar y trabajar” (Marugan y Díaz, 2015), las personas ocupadas no siempre residen y trabajan en el mismo municipio lo que conllevaba diferentes problemas a la hora de su movilidad aunque el impacto de la crisis, también, ha hecho que su morfología cambie. Los tiempos y el tipo de desplazamiento cambia entre mujeres y hombres; siendo entre las primeras más diversificado y complejo (colegio, trabajo, estudios, compras, por separado, encadenados unos con otros...). El tiempo invertido varía según la distancia y el tipo de transporte utilizado: su comodidad, gasto e inconvenientes se amplía con la distancia.

Los fines de semana comienzan los viernes por la tarde en muchas ocasiones, son los días que se aprovecha para hacer las cosas en familia: recoger a los niños, merendar con ellos, la compra si ninguno de los dos lo ha podido hacerla antes. El sábado y el domingo, comienza con la organización de la casa si no se cuenta con una persona que lo haga y si entresemana, tampoco, ha dado tiempo; luego comienzan las visitas a los familiares, sobre todo a las abuelas (y abuelos), llevar a los niños a algún sitio de ocio (teatrillo, parques, etc.) y el domingo por la tarde termina con la organización y planificación de la semana que entra.

Pero si a lo largo del día y las semanas cambian las responsabilidades, también a lo largo del tiempo, del ciclo etario de las mujeres. Al principio de la carrera profesional los viajes suelen ser visto como una recompensa y oportunidad para el desarrollo profesional que, sin embargo, se vuelve todo un hándicap con la llegada de los hijos e hijas. El cambio de puesto o la utilización de las nuevas tecnologías son dos de las salidas para la conciliación.

Un cambio de puesto de trabajo o de empresa puede suponer un cambio en las condiciones de trabajo y de vida de las mujeres, pero también de toda la familia por lo que esa probabilidad es un condicionante muy importante a la hora de decidir cuál es el desarrollo profesional que se quiere.

El teléfono móvil, el uso de internet y, su máximo exponente, el teletrabajo son herramientas que desvinculan en gran parte el trabajo realizado en el centro de trabajo y flexibiliza el tiempo y espacio dedicado a lo laboral.

Las dos ofrecen nuevas oportunidades pero, también, numerosos inconvenientes como en el caso del teletrabajo donde lo laboral entra en el espacio doméstico.

### 1.3.1. Conciliación y corresponsabilidad, la espada de Damocles

«G: y si las tuviéramos aquí, todas lloran de los mismo: la conciliación. Me estoy acordando de todas ahora mismo porque todas están hasta las diez pero luego están todas cabreadas por lo mismo... en el fondo...» (E27)

Cuando una mujer llega a su edad reproductiva, el desempleo se convierte en un peligro constante, es decir, una espada de Damocles que pende sobre las cabezas de las mujeres en ese periodo tan amplio de sus vidas y que, prácticamente, es constante en toda su vida laboral no por las cuestiones biológicas sino por motivos de género. Las creencias de cómo es una mujer y su relación con los hijos y la familia, las prioridades y la desvinculación de esas prioridades femeninas con los presuntos requerimientos de la empresa son estereotipos que perjudican gravemente a las mujeres y que la hacen convivir en una continua sensación de peligro y trabajo continuado.

« Me gustaba mucho un anuncio –y me vuelvo a ir por peteneras- en la que una chica sale del trabajo y llega a casa y coge la tablita de fichar antigua, pues es así como me he sentido toda la vida.» (E 29)

Una de las mujeres de recursos humanos relata así sus comienzos profesionales que inicia con el abandono de los estudios relacionados con las humanidades, el matrimonio y los hijos. Y, donde ese primer encuentro con la gestión de recursos humanos es de forma casi casual, pues la selección de personal era una parte más del trabajo que tenía que desarrollar en una pequeña empresa que la permitía, sobre todo, conciliar el trabajo con su vida familiar.

«Hice magisterio [...] Yo estoy haciendo sustituciones desde que empecé la carrera en el colegio que te digo que tenía muchos conocidos, había trabajado con niños y con colectivos muy diferentes y cuando llego a la carrera de magisterio digo: “Pero, ¿Esto qué es?”. [...] “Esto no tiene nada que ver con la realidad que he visto y yo no voy a manipular a la gente”. Y, me da un chungo y abandono. Y me dedico a hacer otras cosas ya enfocadas al mundo laboral. Y tengo ahí un momento en el que no sé qué va a ser con mi vida porque desde luego lo que yo había dibujado pues no va por ahí. Aprovecho, me caso, tengo dos niños y no sé qué, y me pongo directamente a trabajar a los nueve meses de tener el segundo. Y ya directamente a formarme, trabajo en una productora como secretaria y un poco llevando compras, un poco llevando RRHH. Sabes que una empresa pequeña como esta haces muchas cosas y con un contrato parcial que me permitía..., tenía un bebé de nueve meses y un bebé de dos años. Entonces, yo entro. Entonces, es una mujer la que me hace la entrevista y confía en mí curiosamente. Yo soy muy clara, yo tengo dos hijos, y a mí me viene bien esto porque es una jornada de tres a ocho porque a mí me permite tener organizada mi casa y cuando viene mi marido pues dedicarme a otras cosas. Y la verdad que me dio una oportunidad... Y funciono muy bien, funcionó hasta que ese puesto, que tenía dos personas en recepción, unificaron un horario exclusivamente y me dijeron: “o te quedas



todo el día o es que... No es que te echemos es que este puesto desaparece”. Entonces, se te da la posibilidad de quedarte. Y yo decido que es imposible decir que no al trabajo porque no. Y ya me quedo ahí, con la jornada completa.» (E18)

Muchas son las medidas de conciliación que se pueden encontrar en las empresas, la mayor parte del catálogo de medidas que se pueden encontrar en los manuales de buenas prácticas y que han llegado a las empresas son las mismas a pesar de que no todas son adecuadas para todas las empresas y depende del sector, actividad, organización y cultura de la empresa. La mayor parte de este catálogo ha nacido de la creatividad y la necesidad de las empresas a paliar problemas que se les estaba planteando en la organización y que por diferentes motivos no se encontraban incluidas en los convenios colectivos. Algunas de las medidas de conciliación más habituales que se encuentran en las empresas donde trabajan las personas entrevistadas son: flexibilidad horaria, jornada intensiva y tiques restaurantes, que en la mayor parte de las ocasiones ya a parecen en sus convenios colectivos. Otras menos recuentes y que dependen del cargo, el tamaño y la feminización de la empresa, su actividad, el convenio y la cercanía de estas políticas en su cultura se encuentran otras medidas como: la ampliación de los días de vacaciones, horario de verano, adaptación horaria, bolsa de horas, ticket guardería, aparcamiento, autobús de la empresa, complemento de la seguridad social, teletrabajo, etc.

Como ya hemos visto, en recursos humanos hay muchas mujeres, pero la relación de estas con las mejoras en las medidas de conciliación sólo es percibida por aquellas personas que se pueden aprovechar de las medidas y que han tenido una experiencia previa, o son conscientes, de que no siempre se perciben esas necesidades que son inocuas para una organización flexible y preparada para las necesidades de otro tipo de trabajador, en este caso, de trabajadora en la organización.

«Hombre. A mí me ha ayudado mucho el que Ana haya tenido hijos, aunque Ana no es mi responsable como tal. Yo la sigo tratando como mi responsable pero encima de ella hay una persona pero como ella ha tenido niños y sabe por lo que yo estoy pasando pues enseguida me dice “Pues, no vengas” “Pues quédate en casa trabajando” “Tengo a María mala y tal, la voy a llevar a casa de mi madre” “No, no, no porque la vas a sacar y va a coger frío, no la muevas si está con fiebre”. Entonces, si que creo que es porque ella lo ha vivido. Ahora, tengo a Susana que no tiene niños. Entonces... yo lo que hago es pedir y como no tengo muy claro.... Y como estoy en una situación en la que voy a tener dos niños y yo tengo más confianza con Ana pues no sé cómo gestionar... pues recurriendo a las dos. Yo sé que Ana siempre me va a decir que si y luego me voy por la otra que en principio... yo sé que cuando tienes niños... Yo pregunté a una compañera de [la otra empresa fusionada] que cómo era Susana y le dije “Oye, como lleva Susana, “no puedo ir porque tengo la niña con fiebre, me quedo aquí a trabajar”. Oficialmente no está instalado, otra cosa es que la empresa haga la vista gorda porque me conoce, por la experiencia mía y porque confía en mí. Y ella, me dijo “Hombre, se nota que no tiene niños”. Entonces, si creo que cuando tu responsable es mujer, ha tenido niños y ha pasado por lo que tú has pasado pues si que te facilita mucho más que a otra que no tiene niños. Pues imagino que si fuera un hombre, me lo dificultaría un poco más porque no sé hasta qué punto... Aunque [mi marido], por ejemplo, tiene hombres y tal y cuando quiere hacer teletrabajo, cuando le surge, sin avisar ni nada. Entonces, pues eso... yo creo que tener una mujer como responsable y con hijos es ideal. Pero, [el anterior jefe] que era mi antiguo Director de Recursos Humanos era hombre, este todavía no sé de qué palo va, pero [el anterior jefe] está totalmente a favor del teletrabajo, era hombre y se lo trasladaba a los mandos y ellos a nosotras que si

alguien se ponía mala se podía quedar en casa y [él] que es el que más conozco sí que tenía muy inculcado que lo importante es que el trabajo salga. Igual que cuando hablábamos de la flexibilidad si un día te tienes que quedar más tarde porque tienes que sacar un concurso, también, te lo pide. Es un ten con ten. Este nuevo director no tienen mala pinta y además que yo hay otra embarazada que si que está haciendo teletrabajo porque está más avanzada que yo y, además, vive en [el extrarradio] y no tiene coche. Entonces, ella sigue haciendo teletrabajo y nadie la ha dicho nada o sea que se amoldará a las medidas de conciliación que tenemos [...]» (E17)

Organizaciones preparadas que no siempre tienen medidas diseñadas para la mejora de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, siendo parte de los beneficios sociales negociados por los actores sociales de la empresa sin vinculación concreta con la conciliación pero que, sin embargo, hoy son fuertemente valoradas por esa capacidad de conciliación.

«Pues tenemos, la verdad que en comparación con otras empresas, tenemos muchos días de vacaciones, tenemos 25 días laborables, más 4 de libre disposición. Bueno, los 25 días de vacaciones sólo podemos dividirlos en cuatro periodos. Luego, tenemos 4 días de libre disposición que los podemos coger cuándo queramos, a continuación de las vacaciones o de repente un día entre si y, luego, tenemos un día en Navidad que te lo puedes coger el 24, el 31 o el 5 de enero. O sea, que tenemos 30 días laborables y eso te da para mucho si te lo organizas bien, te da para mucho. Y luego yo tengo muy buena relación con mis compañeras y siempre nos ponemos de acuerdo para que nos podamos ir todas. Nada muy bien, yo me organizo muy bien» (E15)

La flexibilidad que dan las medidas de conciliación aunque tengan que pasar por el mantenimiento de la organización del trabajo y el servicio al cliente hace que las medidas de conciliación sean muy bien valoradas. Sin embargo, a pesar de ese aumento de las medidas de conciliación y el aumento de las medidas de flexibilidad, cada vez, se tratan casos más individuales, las medidas son para todas las personas pero algunas personas necesitan en algunos momentos más ayuda. De ahí, que el tener las mejores medidas es suficiente aunque se pueda mejorar: lo importante es que estén adaptadas a las necesidades de las personas que forman parte de la organización.

«No lo tenemos, creo que tenemos muy buenas políticas de conciliación, podrían ser mejores pero tenemos las mejores. No las tenemos malas [...]» (E13)

Sin embargo, existe una opinión generalizada del peligro que puede contraer las medidas individualizadas.

«Creo que deberíamos de ser más ingeniosos, y más ingeniosas, a la hora de hacer conciliación e igualdad. Y luego una cosa que me preocupa mucho es que los cambios individuales pueden llevar a grandes cambios colectivos o que los cambios individuales pueden llevar a cambios colectivos que no tengan que ver con la realidad. Por eso, creo que hay que ser creativo y novedoso pero que hay que tener mucho cuidado con poner cosas que realmente benefician a todos [...] que realmente sirvan a todos. A mí, me gustaría saber cosas novedosas que han hecho otros, por ejemplo, nosotros mismos hemos probado que las personas puedan tener reducción horaria hasta que los niños terminen primaria. Y el mundo esto... ¿está bien? ¿esto realmente lo necesita a alguien? Pues bien, me gustaría saber qué otras cosas hace la gente que nos pudieran servir y que no sean económicas, pues es verdad que nosotros no tenemos mucho dinero para hacer otras cosas, para hacer otras cosas, otras cosas que sean novedosas. Creo que la gente se siente cómoda con la situación que tiene. Le preguntas a la gente:

¿qué es lo que necesita la gente para estar mejor en el tema de conciliación? Pues no sé si la gente necesita mucho más, que es otra cosa de las que yo pienso si la gente está bien vamos a estar atentos a ver lo que ahí pero tampoco... Espero que la gente esté pidiendo lo que necesita.» (E25)

La mayor parte de las entrevistadas de recursos humanos consideran que las medidas de conciliación que tienen en su empresa son “buenas”, aunque no siempre coincide con los que piensa el resto de las personas empleadas, y, tampoco, con lo que ellas intentaron incorporar en la empresa. La mayor parte de las medidas de conciliación que tienen las empresas están muy ligadas a la legislación laboral e incorporado en el Estatuto de los Trabajadores, por lo que en muy pocas ocasiones se encuentran medidas innovadoras y trasgresoras con lo que es socialmente aceptado, como podría ser por ejemplo, el caso de las personas que no están casadas por la iglesia o no son parejas de hecho, que también afecta a algunas mujeres de recursos humanos pero que es difícil introducir en la organización que tiende a legitimar estereotipos y roles socialmente aceptados: «[casarse] a efectos burocráticos es mucho mejor porque si se pone mal [...] no puedo pedir días, o sea que pensándolo egoístamente, deberíamos...» (E16)

La distancia entre el trabajo y el lugar de residencia también es uno de los indicadores que muestran la mayor o menor conciliación entre la vida laboral, personas y familiar: cuanto mayor cercanía más facilidad de conciliar estos espacios pero, aunque, todas las personas entrevistadas son consciente de este hecho, también, lo son de la volatilidad del empleo y de los vaivenes de las empresas (adaptación al tamaño, ventas y compras, reubicación de centros de trabajo, cierres, etc.)

«Yo vivo aquí y de repente, me surgió trabajar aquí. [...] Yo no me he venido a vivir aquí porque trabajaba aquí, eso es absurdo [...] [De la organización familiar, del niño,] me encargo yo, por mi horario, de traerle y recogerle. Vale. Es que me es cómodo, no es un esfuerzo, es que tengo la guardería en frente y estoy aquí [...] tenemos poca ayuda para que alguien se quede con nuestro peque ¿vale? Yo no tengo padres por lo que, también, es un poco más complicado. Lo echamos de menos sí, yo a veces digo que hay algo más que ser padre o ser madre.» (E13)

Pero, cuando te cambian la empresa de ubicación y se aleja de la residencia se es consciente de la importancia que tiene esa pérdida.

«Pues no tardaba nada y, luego, decidieron venirse aquí, ¡Qué horror! Pues nos la compramos por comodidad porque ya sabes que si te las compras fuera, si te la compras más grande o pequeña, pero siempre un poco en función del trabajo, casa y las niñas y mirábamos que no hubiera desplazamientos, ni nada de esas cosas, no mirábamos nada más.

A mis padres me los he trasladado, ya te decía que mis padres me los he trasladado porque ellos vivían en Chamberí, en Santa Engracias y me los trasladé hace dos años y porque no pude antes, porque mis padres eran muy cabezotas y querían el consenso de todos los hijos y entonces... bueno.

Me levanto a las 7 menos 20, me tomo un café, me doy una ducha y como está todo el mundo durmiendo... Bueno, mi marido se levanta detrás de mí y me va hablando, me va hablando y me va contando y no encuentra mejor momento, ni a media noche, que ahora por la mañana. El siempre, siempre, es muy parlanchín por las mañanas. Y le digo: “Pero, bueno, es que no podía ser antes que tiene que ser ahora por la mañana,

que entonces no sé qué y tienes que hacer no sé cuanto... qué tengo qué..., qué tengo qué... Bueno, que me tengo que ir". Abro la puerta y me vengo para acá.

Las niñas se quedan y luego la mayor va a la Universidad y la pequeña va al colegio. La mayor va sola pero la pequeña la lleva mi marido. Y ahí, también, ha habido muchas variantes, dependiendo del momento y las circunstancias nos hemos organizados los dos pero ahora la lleva él.

Vengo para acá, y luego lo que te he comentado, me tomo el café con las chicas, despachamos, vemos las cosas y, luego, hay uno a las 10 y media o las 11 a la hora que tengan las chicas.

Mi vida en dos años ha cambiado muchísimo y... normalmente tengo unos días que recojo a la pequeña, nos vamos a casa, planifico sus deberes. El colegio está muy cerca porque está en la Plaza del Marqués de Salamanca porque lo buscamos en función de... recojo a la pequeña, planifico sus deberes, veo las necesidades de compra y luego, ya hay tres días que tengo a mi madre asignada, la hago la merienda a mi madre, meriendo con la pequeña, organizo los deberes de la pequeña y de mi madre, también, sus pastillas, sus médicos, sus rollos, tal, está muy delicada y muy mayor y luego, paseo obligatorio con mi mami y luego vengo. Hay dos días, porque esto sino me va a dar algo, que me voy a Pilates (risas) Y, bueno, luego depende... preparo la cena, lo organizo, lo... bueno es que eso es... todos los días no es lo mismo y lo que me ha influido mucho es el tema del fallecimiento de mi padre y la cercanía de mi madre. Porque hago la cena y casi todos los días veo allí un poco la tele con ella y la chica y luego, me vuelvo a casa, soy un... menos mal que tengo una vecina porque soy un itinerante de las dos casas. (risas)

Si, si, si, es que estos dos últimos años han sido, muy, muy complicados, no hago la vida que o hacía antes pero bueno...

Si... [las niñas son mayores]. Y bueno... porque la vida se ha estructurado porque mi marido quería su tiempo, las niñas querían su tiempo y la abuela quería su tiempo, porque mi marido reivindica su tiempo y el día que voy a Pilates me toca andar una hora con él, con lo cual... para poder hablar... (risas) Estoy todos los días con los cuadernos, tanto en la vida particular como en la privada.» (E11)

La elección del colegio también es algo a tener en cuenta en la organización siendo muchas las variables que se tienen en cuenta a la hora de la elección. Si una de las variables que ha tenido más importancia es la cercanía con la residencia para poder organizar la llegada y recogida de los niños y niñas, el cambio de horario y su reducción afecta de forma significativa a la organización de la familia.

«Allí los colegios tienen horario de mañana, tienen horario continuado y, ahora, en septiembre, es peor todavía porque no tienen comedor y es terrorífico para llegar y así que voy con el coche a toda máquina para llegar.» (E24)

Tras el colegio viene una cadena de extraescolares, que se amplía cuando el colegio tiene jornada continua<sup>118</sup>:

«Alguna llamada tengo o alguna cosa, tengo, eso si es cierto, me llaman de aquí desde la oficina, es un desastres siempre con la luz roja de la Blackberry encendida, contexto correos con la Blackberry, es decir no desconectas, cierto que no es que tengas una

<sup>118</sup> Para leer sobre este debate sobre las preferencias de jornada continua o partida, véase por ejemplo, los enlaces del blog de Daniel Albarracín: <http://www.daniloalba.blogspot.com.es/2011/02/vueltas-con-la-jornada-escolar.html> y <http://www.daniloalba.blogspot.com.es/2010/11/las-modalidades-de-jornada-escolar.html>

reducción de jornada real no... pero es que tampoco quieres no... es también una opción personal no... Y sobre todo, si tienes un puesto directivo, tampoco puedes decir: “Me voy a las dos y mañana hasta las ocho” No quieres.... Como en lo otro, no. ¿No es así? ¿Qué hago? Pues estar con ellos.

[La Blackberry] pues puede estresar, eso depende, claro, es un poco lo que te decía de la balanza. Está claro que no desconectas del todo. Y yo, claro, me voy de vacaciones y llevo mi Blackberry, claro. Pero es que no eres.... Yo no le voy a exigir a un consultor mío que se vaya de vacaciones con esto, pero cuando tienes un puesto de responsabilidad, no cierras, no te desvinculas, y luego abres en septiembre. O sea, siguen pasando cosas, la empresa sigue estando viva y tienes una responsabilidad pero te las tienes que crear. También, discriminar sabiendo que lo puedes dejar para mañana que no pasa nada. Entonces, cuando llegas a ese nivel, también, pues cuando llega a los que te rodean: “Esto no hace falta que lo hablemos ahora, no hace falta que me llames ahora, diciéndome que esto es urgente cuando no lo es”. Y todos empezamos a ver lo que es urgente y lo que no es urgente, yo creo que se puede.... El vistazo lo echas siempre por ver lo que puede pasar pero... creo que la alegría que me da el ver a mi hija en baile o que puedo llegar a las cinco de la tarde para darles la merienda, a mí me compensa mirar los correos de la Blackberry. Y, porque además, no tienes esa sensación de pérdida... al menos, como lo hacemos aquí, ya no te hablo de otras empresas, porque nosotros hemos realizado una flexibilidad en tanto el modo de trabajar de unos y de otros. Puedes o quieres dedicar más tiempo a esto puedes hacerlo desde aquí o lo dedico de otra manera, o lo hago de otra manera, pero no nos ha supuesto una reducción salarial, no tampoco... A igualdad de cargo, tenemos igualdad salarial, en ese sentido de retribución, tenemos igualdad salarial aunque tengamos horarios diferentes.

Porque eso sí que lo ves, que el que no tienen reducción y sale de aquí a las siete de la tarde de aquí, eso sí, se marcha y se marcha, y eso sí que tenemos hombres así, y no les mandes correos que no te contestan. Entonces, o está de vacaciones y está de vacaciones o está de baja y está de baja y nosotras que si nos vamos a tal hora, si que estamos pendientes en vacaciones, si que estamos con el ordenador y por eso te digo que eso es una opción personal y que mires cuál es la balanza que más te compense y a mí, hoy por hoy, ver el crecimiento de mis hijos pues a mí me compensa y no creo que esté haciendo mal mi trabajo.[...] es una organización matemática. A tal hora tengo que hacer esto y a tal hora tengo que hacer lo otro y se llega a todo, muy cansada pero se llega.» (E24)

La complicidad de la pareja es importante, tener reducción de jornada no significa estar descansada y no hacer nada: muy al contrario.

« Yo estoy trabajando, tú estás trabajando, los dos estamos con los niños, yo estoy más con los niños porque llevo yo antes a la casa, él después, y él cuando llega a casa no me dice: “Es que como tú estás toda la tarde en casa” porque él sabe que yo no estoy aquí leyendo. O sea es que, además, que hay veces que yo le digo a mis hijos: “Con lo a gusto que yo estaría en la oficina que estoy molida” (risas)» (E24)

De hecho, esa capacidad de organizar su tiempo y el trabajo en función de sus necesidades, esa libertad conquistada en la empresa tiene repercusiones positivas en el trabajo, en la familia, en la vida en pareja, como nos relata una de las entrevistadas, con un tono que transmite la angustia vivida, al comparar cómo es ahora su vida en relación a cómo era antes de los cambios organizativos en la empresa.

«Mi vida no es perfecta, que parece que.... No, también discutimos y también.... Pero parece que hemos logrado tener un equilibrio bastante bueno entre lo personal, profesional y lo familiar. Buscando esas parcelitas de tiempo para uno. Como te decía es una cuestión de organización, si te organizas y te... y tú empresas te facilita un poco ese tiempo, tú también lo puedes conseguir. [...] Claro, si yo saliera de aquí a las nueve de las noches muchas de esas cosas yo no las podría hacer o saliendo a otra hora me estuvieran agobiando o presionando ahora mismo no lo podría hacer... Si tuviera una situación como la que tenía entonces... En la que siempre te hacen sentirte mal o hacer que te sientas que no participas en un proyecto porque te hacen sentir culpable porque has pedido una reducción, pues lo demás no rodaría igual porque tendría que ir por ahí como una sombra que no te hace sentirte bien.

Cuando nació mi niña, sí. Cuando nació [mi hijo], ya en el 2004, ya no porque fue cuando yo tomé la dirección de los recursos humanos pero esos años del 2002 al 2004 sí que los recuerdo: yo ahí... una presión curiosa. Lo recuerdo como años malos por ese... sentido. Ese tipo de comportamientos lo comparo yo como cuando hablan del maltrato psicológico a nivel familiar y de pareja. Y, eso pasa en muchas empresa que se da sobre todo con las mujeres y que se da esa sensación de que parece que estamos haciendo algo mal, de que nos hacen sentirnos como jugadores de segunda porque hemos dado un paso adelante. [...] ¿No? Como si fuera... no profesional... sino como si fuera... menos profesional por hace ese tipo de cosas. Y, si eres una persona que se deja minar pues caes en una depresión. Por eso, te digo que eso lo comparo con un maltrato psicológico por parte del empresario. Pero, si lo tienes muy claro y sabes que puedes seguir siendo un profesional pues siempre te parece que te va a costar conseguir mucho esfuerzo y que siempre vas a tener la etiqueta de... Entonces, bueno, está también en la estructura de la empresa y que se lo crea el de arriba porque sino por mucho que se publiciten políticas de igualdad, por mucho que salga en los medios o en tu publicidad de tú empresa que eres una empresa que concilia, si tienes un jefe que no se lo cree... De conciliación tendrás tal porque obliga la ley o el horario será tal, pero no lo disfrutas para vivir ¿Para lo que necesitas? Llegarás a recoger a los niños pero tendrás siempre ese presión, ese malestar, o sea que... Dentro de este tipo de cosas, es que la estructura desde arriba se lo crea y no que lo hagan por marketing.» (E24)

Porque la organización familiar en el momento que cambia un simple elemento se complica de forma exponencial.

«Lo malo es cuando te llaman porque uno de los niños está malo y ahí empieza la maquinaria porque ahí ya comienza a descuadrar todo.» (E26)

Además, las vacaciones escolares no cuadran con las laborales lo que complica esa conciliación.

«Y, luego, Paco tiene vacaciones escolares que eso se nota. Yo no tengo tantas vacaciones. Y como él sabe hacer todo pues él hace más pero según la época recae las cosas en uno o en otro.

Vamos, que el reparo es así, aunque tampoco somos esclavos de la limpieza. Si Marí limpia el polvo el lunes hasta el lunes no se limpia el polvo.

No, porque antes lo hacía yo y lo que me daba cuenta es que mermaba mi relación con la familia. “hacemos esto? No es que tengo que limpiar...” Es una casa para vivir, en una casa con tantos niños no se puede limpiar tanto. “los baños y los suelos por si hay pelusilla” Que no, que no se puede tampoco. Creo que no tiene que ser para tanto, tener

la casa en condiciones y una vez por semana y quitando chismes, tengo lo de mi abuela aquí, eso vale.

Entonces, también formulitas del día a día, acaba alguien el pan de molde pues lo apunta, hasta Eduardo ya lo tenemos el listín más abajo, que se ha tomado el último yogur pues lo apunta. Con sus faltas y su letra pero se ha acostumbrado a hacerlo.

Pero, vamos con el listín, ayer mi madre me dice: “Oye, que tengo ganas de ver al niño” “vale” Pues les dejo en casa de mi madre, arranco y me voy con la lista de la compra pero, a lo mejor, voy ayer, y si Miguel hubiera tenido un poco más de tiempo hubiera ido él. No hay un... y quizás eso lo hemos logrado por cómo somos los dos pero, también, es influencia de cómo era mi pareja anterior que él iba dejándolo, iba dejándolo.... Y eso me ponía porque era como ir asumiendo el papel de señorito andaluz, sé que es un estereotipo pero es que... cargué mucho con eso y no estaba dispuesto de pasar por lo mismo. Me quemo mucho.» (E26)

« A nivel profesional, he tenido que bajar un poco el listón, porque antes decía el doctorado lo voy a hacer seguro, ahora no sé si lo voy a hacer por tema económico, de tiempo, no sé si en algún momento me voy a atrever a hacer algo más. También, me he tenido que conformar que por mucho que haya hecho en esta empresa, que es en la que ya he hecho la apuesta más firme, ya no puedo llegar a mucho más porque hay un techo de cristal. Y, ahí, soy muy dura diciéndolo pero es así, o sea, aquí tenemos jefes jóvenes que además, aquí, cuando ha habido que ampliar jefatura se ha optado por hombre joven aunque tenga menor formación que tú y menos experiencia. Y eso, que incluso se ha verbalizado: “tú, después e mí, has sido la persona que más has aportado, que más la tienes en la cabeza, que más... tal” pero, ha acogido a otro hombre. Entonces, dice pues bueno, aquí demostrar... considero que no voy a demostrar nada. Y sar el salto a otro empresa, otra entidad.. es que estoy muy contenta aquí, en el sentido de que me he hecho mi puesto y yo no sé si en el futuro podré optar por algo más. Entonces mi... no sé si un futuro me podrá... con estos cambios de reto y estos pequeños cambios de puesto pero no sé si algo más que cogiese la dirección de una empresa... pero, no. No aspira ya a nada de eso. Tengo más aspiración o me encantaría si pudiera realizar el doctorado.[...] Según [el director] deberíamos de aspirar jubilarnos aquí pero no, no sé... [...] Tener dos trabajos y medio actualmente, tal como están las cosas, es un lujo aunque no tengamos grandes sueldos.» (E26)

De ahí, que viajar cuando se tiene hijos e hijas, a veces incluso se vea como fuente de liberación de las tareas domésticas y el cuidado de los menores, sobre todo, cuando se normalizan ciertos roles del ámbito laboral, opuestos a los de responsabilidad familiar.

«Bueno, si viajar más, es una vez al mes, tampoco me parece mucho y, a veces, también, como me dice algún compañero que tiene familia numerosa: “¡Oye! Mándame alguna vez fuera que no hay quién duerma en casa” (risas)» (E10)

El estado económico de muchas empresas ha supuesto un retroceso de las medidas de conciliación, sobre todo, de aquellas que suponen un coste económico y que estaban muy relacionadas con los beneficios sociales, la formación no solo profesional sino, también, personal, etc.

«Lo que está sucediendo en muchas compañías en un momento como este es el *back to the basic*, es decir, la vuelta a los básicos. Y claro, cuando ya no estás en las épocas en las que ya no vale casi todo pues... platear bien... o sea, haces un análisis de necesidades reales, hay análisis de todo eso y quizás ya todo eso no toca.» (E10)

En tiempos de recortes, la vuelta al presentismo se vuelve afianzar en las empresas, se vuelve a valorar a las personas por el tiempo que están en el centro de trabajo y no por los objetivos cumplidos. Promulgar una cultura inclusiva con medidas de conciliación adaptadas a las necesidades de las personas no es permeable con estilos de liderazgo tradicionales:

«Hay medidas que funcionan muy bien porque el jefe del área es así, lo ve clarísimo y predica con el ejemplo. Y en cambio hay otras áreas donde el estilo de liderazgo todavía no ha realizado ese cambio y el problema es que arrastra y que gustan menos porque ya a la gente no le gusta eso» (E10)

Sin embargo, para aquellas personas que están fuera de convenio como son las personas que ocupan puestos de dirección, siguen promoviendo el presentismo.

«Yo siempre digo que dentro de la empresa hay pequeñas empresas y aunque aquí no haya presentismo y yo sobre todo es que no mi jefe me ve y no me ve nadie. Pero, si es verdad que hay directores que necesitan su pequeño sequito pero que es puramente anecdótico a nivel general. Es que la gente no sale a las tres y cuarto, bueno pues eso depende de si la gente tienen que hacer algo y yo a veces he salido a las siete de la tarde porque tenía que terminar esto, tenía que terminar esto. Y es mi problema. Y al día siguiente te levantas bien y vas de otra forma [...]el de antes es que era horrible y nos pilló con la regulación de empleo con lo cual era estar trabajando mañana y noche. Si miras para atrás es que es una locura y te pasabas todo el día cansado con el horario partido para comer y luego vuelto a trabajar. Era agotador y muy largo, y te quedaba muy poco para hacer tus cosas particulares y no es que fuera ni mucho ni poco es la que es: tener una conversación con tú hijo, tus padres o tu vecino, etc. Pero la verdad es que hay mucha diferencia.» (E11)

Avances que son fácilmente revocables cuando cambia la organización y el diseño de la misma se ha realizado con un número de personas mayor de las que existe en un momento de crisis como este y/o cuando la organización ahorra con reducciones de guarda legal, hasta el límite que permite una ajustada organización del trabajo en la que empezar a negarse, pero que, hasta entonces, el trabajo se reparte entre el resto de las personas del departamento y no hace falta coger a nadie o negarle a nadie su reducción. Medidas discrecionales y flexibles en la unilateralidad que da la confianza y empatía que se tenga con el mando intermedio responsable, pero que permiten conciliar organizando la vida personal suya y, también, de quién las rodea.

«Cuando éramos muchas personas en el departamento pues no nos importaba porque tocaba a dos días a la semana y de más, pero con todas las salidas y yo que, además, solo hago guardia con una persona, porque el resto de compañeras tiene reducción de jornada por guardia legal: cuando nos plantearon tener guardias entre dos hablé con Ana y Susana y, claro, yo me planteo que tantas guardias hasta las siete con una niña de dos años y demás pues me era complicado.  
[...] y se quedó que en principio hiciéramos un día a la semana y demás, pero la verdad que esto está siendo muy flexible y no está siendo nada estricto la cosa.» (E17)

Esta distribución la lleva a la entrevistada a ser la única que tiene la jornada completa en el departamento pues salarialmente lo necesita y buscar la complicidad de una “guardería” que no muestre muchas rigideces en los horarios.

Trabajar con un horario de jornada intensivo con la posibilidad de que sea partido donde las personas puedan organizarse su horarios y las mujeres no tengan porque verse



obligada a coger una reducción de jornada, con la merma salarial que implica, haciendo todo su trabajo sin implicar a los compañeros y caldear el clima de los departamentos, tiene mucho que ver con la política de personal que lleva la empresa y análisis de ahorro y retorno de la inversión que hace la compañía. Pero, lo importante, para las mujeres que pueden hacerlo así, es sobre todo, la capacidad de organizarse dentro de los límites establecidos por la compañía pero y que son adaptable a los diferentes hitos vitales.

«No tiene nada que ver. Yo ahora mismo que tengo el agobio de mi madre y ahora he cogido una chica, bueno, es la misma que teníamos pero la cogí para que durmiera en casa porque mi madre no puede dormir sola y a mí me permite tener martes y jueves las tardes para mí y entonces un fin de semana sí y otro no y creas que no las obligaciones van creciendo, unas veces se van reduciendo y otras van creciendo. Entonces, yo puedo compaginar este Cristo de familia que tengo con el trabajo que tengo y la verdad eso hace mucho, muchísimo, y muchas compañeras mías y muchos compañeros míos que cada uno tiene la vida de una manera y no venimos... que venimos para ser personas en todos los ámbitos y en toda nuestra vida y esto ayuda muchísimo, el tema del horario es una maravilla [...]

Ojala! Hubiera yo pillado eso... es que me da una envidia y yo les digo “no perdáis ni un minuto”. Ahora tengo una chiquilla que la acaban de nombrar jefe de departamento está con el año de acoplamiento y acaba de ser madre y se acaba de incorporar. Y yo la digo, “Sara, no pierdas ni un minuto que esto no es agradecido ni pagado”. Claro, está poniendo en marcha... y es que la verdad que la ha venido muy mal porque tiene uno pequeñito y otro recién nacido y yo la digo “no pierdas ni un minuto” Yo les echó, yo les echó, es que no puedes perder ni un minuto pero es que es complicado porque en el momento de ser madre es el momento que profesionalmente puedes tener más trayectoria y reclaman más de ti y es que es complicado de narices. Y yo lo recuerdo, y es que pasa, y eso pasa a todo el mundo, yo recuerdo un sueño tremendo, trabajando y, además, viajando. Horrible ¿verdad? Pero es lo que te toca vivir, tampoco pasa nada, sea señor o sea señora hay a veces que te pasa eso» (E11)

Esta coincidencia de tiempos tiene implicaciones en la promoción de las mujeres, siendo necesario en algunas ocasiones buscar otro tipo o momento para la promoción.

El horario flexible facilita la conciliación y la división del trabajo en el cuidado de los menores, como se veía en el caso analizado anteriormente, uno puede llevarles al colegio, generalmente son ellos, y el otro, o la otra habitualmente, recogerles. O como decía una de nuestra entrevistadas «él hace las entregas y yo realizo las recogidas (risas)» (E24).

Esas decisiones personales y, más o menos negociadas de la organización familia dependen de la organización del trabajo, la responsabilidad ejercida en la empresa y la consecuente organización y responsabilidad en el ámbito doméstico, la posibilidad de aparcamiento, el bluetooth del coche, la ubicación del centro de trabajo o la mayor flexibilidad horaria de la otra persona que conforma la pareja y que son cuestiones que mejoran la conciliación familiar y esa organización global del trabajo que no siempre está bien repartida pero en el que las parejas buscan su “trucos” para facilitar la intersección de espacios donde el espacio profesional, personal y familiar ocupan puntos comunes de conexiones que han flexibilizado tiempos, lugares, tecnologías, transportes, etc.

«Mi viaje de ida como de venida es cuando aprovecho para hacer gestiones personales pues las típicas, citas con el médico, una reserva, una llamada a un profesor, una mamá,

etc. pues todas esas llamadas las intento hacer en esos quince minutos para mí el Bluetooth es una maravilla» (E10)

«Él tiene más flexibilidad o a veces puede trabajar desde casa, eso facilita mucho, por ejemplo, la semana blanca, el tiene esa flexibilidad que me libera mucho. Esa flexibilidad la tiene porque también viaja bastante. Por ejemplo, esta semana está ahí fuera y yo me tengo que encargar de todo. Entonces, lo tenemos que manejar todo así. No deja de ser fuente de discusión “es que me toca todo a mí” “ya pero es que las semanas que tú estás de viaje me toca todo a mí” (risas). Entonces, es toda esa negociación del reparto, pero yo creo que al ser los dos profesionales es una cosa de hablarlo» (E10)

La corresponsabilidad es muy importante para la organización de las parejas y de las familias. Responsabilidad compartida que comienza desde aquello que se ha normalizado y que no se sabe si podría cambiar.

«[Aparcamiento] Aquí, sí. En mi casa, la calle. Pero, vamos, no hay zona verde ni azul y aparco en la calle estupendamente porque el garaje se reserva al otro coche que es más nuevo. Cuando yo me compre un coche, no sé si nos tocará discutir pero...» (E16)

Tras este acto estereotipado masculino, la lucha por las tareas de las casas que no siempre quedan claro, quién las realiza y que se resuelven, muchas veces, a través de falsas negociaciones.

« A ver, aunque él me decía: “Tú di que...” Yo le decía... “No, voy a decir lo que yo quiera...” Si es verdad, que al principio de llegar a Madrid, lo llevábamos más repartido. También, es verdad que yo salía a las 8 de la tarde y es verdad que o lo hacíamos los dos o vivíamos en el puro caos y era complicado. Luego, él se apuntó a un máster que era los viernes y los sábados y decía “¡Jope! Encima que estás entresemana hasta las mil y encima voy a hacer los fines de semana que planches... o no sé qué... Me da cargo que conciencia”. Aunque, yo ya tenía mejor horario. Entonces, vi que esto se estaba relajando y de vez en cuando me cabreo y... Lo que sí es verdad que lo que a él no le importa es ir a la compra y a mí como me da igual pues si él quiere... De hecho, hubo una temporada que estuvimos más organizados e íbamos los fines de semana juntos a hacer la compra los fines de semana, pero no sé en qué punto nuestra vida se ha hecho más caótica los fines de semana y no... Compramos a salto de mata: unos días va él, otros días compro yo y vamos así... La plancha ya no hay pelea porque contratamos una chica para que viniera una vez a la semana a limpiar y planchar las camisas de [él] porque yo ya dije que no las planchaba. ¿Qué vale? Que como mucho negociaba una sí, una no como todos los días teníamos... bronca, no bronca sino... “¡Anda...! Planchas tú hoy las camisas y yo la cena?” “No” Las plancha ella y ya no hay discusión “Pero... es que tú las planchas mejor” “Me parece muy bien, aprendes pero...” Y la verdad que la casa pasamos olímpicamente los dos, el jueves vienen a limpiar. Eso sí que me lo estoy comiendo yo porque soy yo la que está con ella y la que va recogiendo antes de que ella vaya limpiando...” (E16)

A esas tareas, además, hay que unirla a la vuelta del tupper por necesidad, para ahorrar tiempo de comida o ahorrarse los tiques restaurante para el fin de semana ir con la familia (aunque ninguno de ellos lo hagan).

«Eso es lo que peor llevo porque eso de traer comida y yo no soy de traer comida ni de cocinar pues voy a salto de mata. Qué... ayer sobró paella pues yo me llevo la paella y tú te las buscas porque yo ya me las he buscado. Mañana qué comeré no lo sé... No, al final, no siempre como sándwich ni bocadillos, al final siempre termino comiendo no sé cómo lo hago pero siempre termino haciendo algo. O sea, que al final, está noche quizás descongelo un poco de pescado, le echo un chorro de tomate y ya tengo pescado con tomate. Y si no ensalada de pasta o ensalada, o si me apuras un bocadillo pero intento no comer bocadillo todos los días. Dentro del mal comer, podía ser peor» (E16)

Ese ahorro de tiempo no siempre sirve para salir antes del trabajo sino para aprovechar y sacar trabajo a delante, para que no haya que llevarse trabajo a casa, si no es imprescindible.

«Si [nos sobra tiempo], nos quedamos hablando un ratito y bueno, a veces, nos salimos [...] o a veces nos quedamos dentro [...] Igual que si tengo que entregar algo para el día siguiente pues a veces me lo he llevado a casa porque... creo que igual que la empresa me da libertad, lógicamente yo doy a la empresa sí creo que la empresa previamente me ha dado, y no me importa si me tengo que llevar trabajo a casa y demás porque tengo que entregar algo al día siguiente porque nos hemos presentado a algún concurso o demás y no me ha dado tiempo a hacerlo en mi tiempo de trabajo pues lo he hecho. Pero porque la empresa me ha dado cuando yo lo he necesitado, es un ten con ten. Entonces, a veces me llevo trabajo a casa, intento no llevármelo, pero si lo tengo que hacer.... (E17)

Tener una persona que ayude en las tareas domésticas cuando las dos personas de la pareja están trabajando libera de tensiones y de aquellas partes, como la limpieza y la plancha, que más desagradan realizar. Las fuentes de reclutamiento suelen ser dispares y normalmente informales, la más habitual es “contratar” a una mujer que sea conocida y tenga referencia normalmente de familiares y conocidas. Aunque, al final no sea esta la persona que se quede en casa.

«Limpiaba en casa de mi madre y de mi tía y me la recomendaron, pero empezó a venir y dejó de poder venir y me recomendó a esta chica que es prima o algo de esto» (E16)

En aquellas familias más amplias en periodos vacacionales, la corresponsabilidad y el círculo familiar y de amistades se vuelven fundamentales.

«Yo ahora todos los viernes hago una formación y me turno con otra mamá que la turno pues yo me quedo los sábados. Yo me apoyo mucho en la red de amistad de los padres, de la red de amigos. Y nos quedamos con los hijos para dar un respiro. “Oye, me los llevo yo a merendar y tú te vas de compras” “O te los dejo el domingo por la mañana y te vas de compras” Y eso me ayuda muchísimos porque estamos todos en la misma situación cuando los dos trabajamos. Porque a veces tenemos muy poco espacio ya no te digo para estar con la pareja sino para irte a teñir o para irte a comprar unos zapatos. Si, este verano hemos hecho lo que hemos llamado el campamento de verano de amigos y en lugar de apuntar a un campamento a los niños, lo que hicimos durante 15 días no cogerles campamentos y nos organizábamos para quedárnoslo cada dos días uno con todos los niños. Entonces, yo me cogí un día de vacaciones y estuve con todos los niños, de esta forma con un día de vacaciones tuvimos a nuestros niños colocados 15, o sea dos semanas. El día que te tocaba er una locura el resto libre y no era por un tema

económico pero es que tenían de 6 a 7 años y nos parecía un poco pequeños para dejarles por ahí.

Yo ese día hice un gimkana y lo pasaron muy bien.» (E10)

Un marido como un «compañero de viaje» (E26).

« Mi marido sale a las 8 y media y lleva a la niña al cole, pero lo que pasa es que él tiene un horario muy flexible. Él, por ejemplo, tiene un día como hoy que, él es del ámbito comercial, y tiene reuniones y citas, etc. pero lo que pasa que aunque el tenga un horario muy amplio es muy flexible se lo puede organizar como él puede. Y el ahora mismo está muy bien porque nos podemos organizar perfectamente.» (E11)

Para las parejas donde existe corresponsabilidad, cuando los niños y las niñas son pequeños la organización de la pareja se complica aunque siga siendo compartidas las tareas, se pasa del sándwich y las ensaladas a las comidas más elaboradas. Se requiere una organización estajanovista en la pareja donde iniciativa y rendimiento van unido a los tiempos establecidos, por un lado, para el cuidado, aseo, alimentos y costumbres de los más pequeños; y, por otro lado, de la organización y tipo de comida, preparación del día siguiente, aseos, etc.

«Y el hombre que tiene un perfil mucho más social, el hombre de RRHH que tiene ese tipo de perfil tiene problemas en la organización. Me estoy acordando de un Bussines IT parnes en la empresa muy vinculado a su familia, a sus hijos y el tiempo que necesitaba estar con sus hijos, y recuerdo que dentro de la organización, te hablo de un cliente, el cliente al final, pues comentaba que era un vago, cuando el tío era súper eficiente cuando lo único que pedía es que a partir de las 6 de la tarde, lo que el pedía es que él quería pasar tiempo libre en su casa.» (E27)

Pero no sólo están los menores sino los mayores y para una generación importante de mujeres trabajadoras en torno a los 55 años, la necesidad de conciliación familiar con sus hijos e hijas y la conciliar con sus mayores es muy importante.

«Los hijos no son los fines de semana y no es que te monopolicen el fin de semana sino toda la vida y yo no es que tenga ahora dos hijas sino que tengo dos hijas y la abuela y son las tres las que te monopolizan todo el santo día porque cuando no es una cosa es la otra. Y luego, es lo que tratamos es tener un fin de semana para nosotros, pero esto es de reciente obra, de tal manera que se queda la chica con la abuela. Lo que quiero decir cuando digo que tenemos con la chica dos fines de semana alternos, lo que quiero decir es que durante dos fines de semana duermo con mi madre en su casa y el resto la chica porque me da miedo que la pasen cosas por la noche, y dos duermo en mi casa. Pero, de esos dos, uno nos vamos mi marido y yo solos y se quedan las niñas en nuestra casa y la otra pandilla en su casa. Y la mayor, si tiene que salir sale y la pequeña, ya sabe, que con esa edad no sale y vuelve a una edad muy reglamentaría, por lo que por primera vez en mi vida estamos como nunca, solo he tenido dos pero espero que haya más (risas)» (E11)

Como se aprecia en este apartado, salir del ámbito de lo laboral no siempre, por no decir, nunca lleva al descanso. Ese llamado espacio de lo personal y/o familiar también requiere algún tipo de organización panificación aunque varía ampliamente entre las parejas con y sin hijos. El tiempo de las mujeres con familia está fuertemente organizado, la agenda laboral se llena de cosas personales a partir de la línea que marca las seis de la tarde. Mientras que, en el caso de las parejas sin hijos no existe a penas organización.

«Voy en función de los que necesito. Bueno, al final, estando yo sola tampoco tengo que organizar unos hijos ni nada de eso que te exige más disciplina y no... en función de lo que necesito lo hago.» (E15)

A estas diferencias de tiempos entre las parejas, sin embargo, el espacio laboral con tiempos muy intensivos de trabajo y el espacio personal y familiar, con amplias diferencias en sus usos e intensidades pero, también, un tiempo escaso y saturado. En algunos momentos de la vida se producen alteraciones y hay que unirles el trabajo que hay que dedicar a los mayores de las familias por la demencia, el Alzheimer y otras enfermedades, muchas de ellas, debidas a la edad.

«Nos turnamos y al menos una tarde a la semana me toca ir a mí, Y, ahora, de momento, llevamos un descontrol porque cómo no nos centramos en las tardes. No sé... no te puedo decir... yo por las mañanas, cuando me levanto, no sé qué va a ser de mí por la tarde» (E18)

Solteras, casadas, con hijos, sin hijos, con mayores, sin mayores... las estructuras familiares cada vez son más complejas, cuando unas medidas de conciliación parece que ya no son necesarias, aparecen nuevas necesidades que reclaman viejas medidas.

«En el años 2001, hay en el grupo... Esta dirección empieza a tener una independencia y yo salgo de [una de las empresas del grupo]. También, porque en estos años yo me he separado, a los cuatro años de separarme, tengo una nueva pareja que a su vez tiene dos niños. El tienen a los niños una vez cada 15 días. Y estuvimos viviendo cinco años. A los cinco años, mi pareja se mueve, [...]. Un hecho durísimo que te marca mucho porque de tener una familia de seis personas yo me quedo en mi estructura sencilla porque los niños evidentemente se van con su madre y una problemática, muy complicada, muy complicada, muy complicada [...] Obviamente ya no viven contigo y ya no duermen en casa, en su casa [...] En su vida yo soy todo porque en una vida de siete años lo eres todo. Bueno, pues eso es complicado y atendiendo a las condiciones personales y laborales de ese momento pues yo me vengo al departamento financiero de [la empresa madre] y aquí estoy cuatro años.» (E18)

Mientras que los fines de semana, si el ciclo circadiano y los niños lo permiten, se podrán levantar tras dormir más tarde, tomar el aperitivo, visitar a la familia, ir al cine, teatro o un centro comercial.

En resumen, este podría ser un día tipo de muchas de estas mujeres entrevistadas y que nos relata una de las entrevistadas.

«Habitualmente, llevo a las niñas al colegio. Bueno, me encargo yo de las niñas, he asumido yo ese papel, no sé si 100 por 100 convencida pero si desde luego, 100 por 100 satisfecha de llevarlo a cabo, con lo que me ha supuesto en toda mi trayectoria laboral. [...] Es verdad que... que si tenemos ese chip más de serie que tenemos nosotras que tenemos más a cargo la familia, creo que no está bien, creo que es algo a cambiar [...] porque también quisiera ver el cambio en mi propia familia[...] Yo siempre he tenido, idea equivocada, que para que las cosas estén bien las tengo que llevar yo. Esa misma sensación creo que he generado en el día a día de casa, con lo cual llevo a las niñas al colegio, [...] Luego, por la tarde las recojo, y podría no hacerlo, [...] Las recojo a las 5 y es genial porque siempre me gusta estar un ratito todas juntas que normalmente en casa es la cena e incluso la merienda también, me cuentan así un poco súper rápido, [...] Y, bueno, tenemos esas suerte que tenemos ese espacio abierto por las tardes

porque ellas ya se desenvuelven con sus actividades [...] Yo, también, me voy a lo que me gusta que es a correr y... luego, volvemos a juntarnos a la hora de la cena que para mí es clave, también, estar toda la familia junta. No hay tele, no hay nada, ese rato se charla un poco. [...] Muy trabajoso porque al final, el día a día resulta complicado [...] ahora soy su chofer. Su chofer los fines de semana, los chofer los viernes que va arriba y abajo y las tienes que ir llevando y que no hay ningún problema porque pueden contar conmigo pero si la carga de la casa realmente no debería...» (E29)

Porque la limpieza, lavadoras, la compra... los quehaceres del hogar recaen en ella, excepto si está trabajando que paga a una mujer

«Si, normalmente, tengo siempre una persona o por horas o por tal que me suele echar una mano en casa. La verdad, que gracias a Dios. Cuando trabajo, si no trabajo no. Pero, cuando trabajo creo que es un dinero muy bien invertido. Pero, vamos, que las cosas de la casa menos si viene alguien a planchar o tal, gracias a Dios, la llevo yo, la llevo yo. Mi marido la compra si se lo dejas muy bien escrito. Pero, ahí reconozco que si que es verdad que a lo mejor es un fallo de organización familiar, ya no digo que sea mía porque tampoco me quiero echar porque también el otro debería ser proactivo y hacer las mismas cosas que tu haces porque crees que las debes hacer. Quitando eso, creo que quizás tengo un poco de afán de control. Y si, si cargo con mucho.

Pero bueno, eso hay que cambiarlo, hay que cambiarlo, eso no debe ser así y, luego, es que cambiar algo que se ha hecho durante muchos años mal, es muy difícil, es muy difícil.

Sí, [la compra] suelo aprovechar los viernes porque como es un día en que las niñas normalmente quedan, quedan o para ir al cine o para hacer algo y me suelo escapar para hacer la compra.

[En el trabajo] me como las sobras del día anterior, si me ves por las noches recogiendo un poquito en el tupper, mi comida del día siguiente. Lo que pasa que, al final, no me importa, no sé si es porque te adaptas y pienso que así ya lo tengo todo hecho y llegas y te coges un libro que, a lo mejor, así tienes ese huequecillo tranquilo cuando paso por casa o cuando estoy aquí y me paso tan ricamente haciendo horas porque siempre las necesito, nunca están de más. Si, siempre las necesito. [risas]» (E29)

### 1.3.2. Tecnologías que llevan el trabajo a casa: invasión que compensa

Son muchos los detractores del uso de las nuevas tecnologías para la conciliación, pues al mismo tiempo que facilita poder trabajar desde cualquier sitio ese lugar, suele ser el espacio familiar. Como se ha visto en el aparatado anterior, tecnologías como el teletrabajo puede reducir los horarios al eliminar los tiempos de los trayectos, terminar la jornada en el hogar mientras los niños duermen, consultar y hablar con clientes en el parque y un largo etcétera de momentos inolvidables donde el trabajo ocupa espacio a lo domestico, al cuidado de los hijos, al sueño. Sin embargo, la alternativa se percibe peor pues sería mermar el salario, dejar de trabajar, prolongar el horario en el centro de trabajo...

#### **El uso del teléfono.**

«Cuando salimos a las 7 para dar cobertura a las franquicias pues al principio las franquicias llamaba porque no lo han interiorizado pero ahora prácticamente no llaman porque se han acostumbrado y, además, si lo que tenemos que hacer es dar servicio a

las franquicias telefónicamente pues nos desviamos el teléfono y, entonces, lo que hacemos es desviar los teléfonos a los móviles de las responsables.» (E17)

### **Teletrabajo**

« Sí, oficialmente teletrabajamos desde el 6º mes de embarazo... y luego tenemos a partir del 5ª mes tengo jornada intensiva o bien de 8 a 4 o de 8 y 20 a 4 y 20, paro veinte minutos para comer o me levanto más tarde porque he dormido mal, a partir del quinto mes de embarazo tenemos la posibilidad de hacer el horario que queramos. En recursos humano está súper implantado pero si que noto que en el resto de áreas es como que la gente tiene miedo a cogerse el teletrabajo. De hecho, ha habido embarazadas que le hemos dicho, venga, la hemos intentado animar pero aquí cuesta mucho... no sé si es porque tienen miedo a su responsable y tal pero cuesta mucho que la gente haga teletrabajo. Hace unas semanas di una formación a una embarazada que estaba de 36 semanas y fíjate, estaba a partir del 6 mes es cuando me ha dicho, venga va me lo cojo. O sea, que no sé porqué el teletrabajo no sé... y eso que tienen el ejemplo de que el teletrabajo en rrhh nos lo cogemos siempre que... podemos. Eso es lo que está implantado, pero si que es muy flexible, mira, por ejemplo, hace poco que me dio una urticaria no sé si algo me sento mal que me dio alergia o demás. Entonces, había mañana que me levantaba con los ojos hinchados o los labios y demás y yo me quedaba en mi casa porque yo podía trabajar lo que era, era un problema estético. También, si tengo médico a las 11 de la mañana y tardo más en ir y volver, también hacemos teletrabajo. Se hace a partir del 6º mes pero si lo necesitas la empresa hace la vista gorda y haces teletrabajo.

A mí, me ayuda. Yo no sé porque la gente no se lo coge, es verdad que ha habido muy pocas personas que hayan estado embarazada pero, por ejemplo, si que ha habido gente de contabilidad que no se ha cogido teletrabajo, no sé porqué... Una persona de marketing no se lo ha cogido pero su compañera de marketing si. Yo se lo pregunto y les digo que se lo puede coger y que está aprobado desde la dirección y que nadie mira mal el coger teletrabajo epro ellas alegan que no lo saben. Esto lo contamos en las encuestas de clima cuando contamos los planes de mejora se cuenta pero como cuando la lee la gente parece que no está embarazada no lo memoriza y luego, yo no lo entiendo pero parece ser que la gente no lo memoriza aunque no esté en el 6º mes.

Claro que cuando la gente se queda embarazada la gente en vez de ir a nosotras va a personal, porque es normal que la gente vaya a personal y no ha formación, que ya tienen que ir a personal y que personal no tiene muy claro ya que es desde el sexto mes. Entonces, si que nos sugieren hacer una circular en el momento en el que nos enteramos que hay alguien que está embarazada y mandar una serie de e-mail recordando las medidas que tenemos a partir del 5º mes de teletrabajo y demás. La verdad yo no creo que sea porque la gente no lo sepa, tampoco tenemos tanta medidas como para que a la gente se le olvide que hay que el teletrabajo.» (E17)

#### **1.3.3. La precarización del ocio como síntoma de la precariedad laboral**

« La experiencia vital va acompañada de la experiencia profesional, totalmente. Y, también, pienso que tiene que ir acompañada de otra que es la del ocio. El ocio personal también debería de ir acompañada de esas dos ya no sólo... sino lo que te forma como persona con otro tipo de personas ¿por qué no? Que luego, a veces, nos ha pasado, que lo has visto incluso a veces en tus propios padres o así, gente que se ha fidelizado tanto

a la empresa, tanto en el trabajo que es ahora... en lo que ganamos con la flexibilidad que tampoco te fidelizas tanto que sea tu vida la empresa y que luego, llegue un momento que te tengas que jubilar y que realmente tu vida era la empresa y.... te resulte un choque personal. Creo que, realmente, ahora, tenemos que ir integrados con muchísimas cosas porque eso además, te hará seguro mejor trabajador o igual de bueno, si aparte es tú vida. Si es la familiar, fenomenal, pero no todo el mundo tiene familia y si es la personal mejor, ya no llego tanto a la familiar sino a la personal a que tengas tiempo a que... de realizar algún hobby, leer, ir al cine, poder integrar tu faceta que te hace como persona y eso es para nota.» (E29)

Dentro de las esferas que equilibran lo laboral, personal y profesional, el ocio es uno de los vínculos más importante para que emocionalmente se pueda continuar con un día a día que cada vez es más intensivo en trabajo y menos en ocio que, también, se precariza según la edad, el estatus y las cargas familiares. El trabajo consume mucho tiempo personal, relegando el descanso y el ocio: cuando no se puede más, sólo queda tiempo para descansar y nada para el ocio.

Para las más jóvenes y sin pareja, el tiempo fuera de la empresa es para ellas, la gran variedad de opciones en ocio solo se ven empañadas por el trabajo que en momentos puntuales tienen que terminarse en casa o la escasez de dinero que conlleva el tener que sufragar todos los gastos de la casa y que no permiten tener una persona que realice las tareas de la casa, que hay que hacerlas aunque sean menos y de menor calado, pero que no entorpecen el disfrute del fin de semana.

«Yo creo que siempre hay que intentar cumplir con el horario, yo valoro mucho mi tiempo de ocio, muchísimo, no tengo hijos, estoy soltera pero valoro mucho mis amistades, mi organización, vivo sola con lo cual, hay miles de cosas que hacer siempre. Además, soy deportista y me encanta ir todos los días al gimnasio, al squash, al pádel o a lo que me proponga. También, es verdad, que en alguna ocasión eso supone, porque solo somos dos personas en el departamento, y a veces hay muchas propuestas y mucho volumen de trabajo, y yo hay veces que me llevo el trabajo a casa los fines de semana pero eso a mí no me supone un extraordinario porque al final es leer información, ver que se me ocurre [...] Cuando llego a casa a las cinco, lo normal es que me cambie de ropa y me vaya al gimnasio. Estoy, aproximadamente, una hora en total y me vuelvo a casa. Puede que después quede con un amigo o una amiga, porque tengo muchos amigos que viven en la zona [donde vivo] o me voy hacer... porque lo que tiene vivir sola es que te toca todo compra, plancha, lavadora, todo [...]

No, no tengo ningún día establecido porque no me gusta ser... no soy una persona nada organizada en mi vida, me gusta disfrutar mucho mi vida, me gusta que haya planes imprevistos, quedar con mis amigos y evidentemente si tengo una necesidad de compra pues lo que hago es ir menos de una hora al gimnasio e irme a la compra que lo tengo todo muy cerca, el desplazamiento no es y comprar para una persona sola, tampoco es... muy complicado, no tengo que organizar comida, a parte que yo como en la empresa, tengo que pensar en las cenas en principio y los fines de semana.

Yo... dedico un día o dos a lo sumo a la limpieza pues aquel día que salgo del gimnasio a las siete y llego a casa a las siete y media y me ducho y de ocho a nueve me dedico exclusivamente a limpiar y la plancha en función de las lavadoras que he realizado, a lo mejor, plancho una vez a la semana. No tengo un día en concreto.

Los fines de semana normalmente tengo muchos planes porque, gracias a Dios, tengo mucho buenos amigos y además muy bueno. Y si no quedo con ellos, nosotros en [la zona en la que vivo] tenemos un polideportivo muy bueno [...] y me gusta mucho pasar



la mañana en los chorros o nadando o en el spa. Dedicarme tiempo. Me gusta mucho dedicarme tiempo para relajarme. Yo creo que aunque parezca que mi vida es muy relajada, he estado haciendo todo el día, haciendo cosas por lo que si encima el fin de semana te dedicas a obligaciones a mí me resulta bastante pesado. Yo creo que si te organizas bien no tiene por qué dedicarle todo el fin de semana a la casa, por ejemplo. Yo los fines de semana intento descansar mucho, dormir bien, quedar con mis amigos, hacer deporte que es lo que más me gusta y... buscar el momento, cuando uno vive solo y no tiene pareja, tienes muchos momentos en los que estás solo y tienes que pararte para ver y que puedes hacer para disfrutar de ese día. Yo tengo que decir que yo soy muy independiente y que disfruto estando sola [...]» (E22)

En contrapartida, el ocio de las mujeres casadas y con niños pequeños. La organización es mucho más compleja por lo que el ocio personal se vuelve cada vez más ocio familiar cuando se puede, pues este también es relegado por encontrar momentos de descanso después del ajetreo semanal laboral y familiar.

« Los fines de semana somos un desastre creo que hacemos muy pocas cosas los fines de semana. De hecho, yo hablando con la gente: “Me he ido a la sierra”, “Me he ido a no sé donde...” y nosotros los fines de semana se nos pasan perreando. La niña duerme muy bien y no nos levanta pronto. Entonces, nos levantamos a las 10. Estamos apuntados al gimnasio los dos, por lo que intentamos primero ir uno, antes de que la niña se levante y luego el otro y, normalmente, el primero cuando llega a casa y el otro se va se ducha, coge a la niña y se va a buscar al otro con el carrito, le recogen y nos vamos a tomar el aperitivo. A veces, lo conseguimos y... ya no tanto... porque llevamos muchos años en el gimnasio y ya nos da un poco de pereza. Entonces, intentamos cubrirlo los sábados y los domingo el gimnasio, pero luego comemos, nos echamos la siesta la niña una de tres horas, yo otra de tres, nos levantamos a las seis y ya se nos ha pasado la tarde porque desde que empieza a cenar son las siete y, eso sí, luego, nos vamos a cenar. Pero yo creo que no aprovechamos nada. Hablando con mi hermana, las cuatro de la tarde mando fotos, estamos en no sé dónde, pero que haces a las cuatro de la tarde ahí y nosotros aquí estamos echándonos la siesta.» (E17)

Ver a la familia ya no forma parte del ocio familiar. Los grandes encuentro entre las diferentes generaciones donde todos se sentaban alrededor de la mesa, van formando parte del pasado: se intenta ir entresemana para ver a los abuelos y las abuelas y así que el fin de semana quede libre, a no ser que se pueda coincidir con algún hermano que tenga hijos e hijas de edades parecidas.

«Hay gente que va todos los fines de semana pero nosotros hemos decidido que no, que eso ata mucho y yo intento sacar hueco un día para verla. Eso hasta hace dos años, porque a [mi hija] la cuidaba mi madre y yo la veía todos los días y el fin de semana ya no. El año pasado [mi hija] empezó la guardería y ya intentaba ir los fines de semana pero como [mi hija] se ponía muchas veces mala pues la veía entre semana y los fines de semana ya no iba. Este año vamos... fenomenal. No se nos ha puesto mala, prácticamente solo un día por lo que intento sacar hueco entresemana para que el fin de semana no fastidie. Y él cuándo quiere ir a ver a su madre, le digo “Anda, coge la niña y vete a ver a tú madre y déjame la tarde libre” (risas) A casa de mi hermana voy más porque ahí sí que encuentro que [mi hija] con mis sobrinos se lo pasa mejor y, entonces, voy alguna tarde a casa de mi hermana, pero

como mi hermana no para... [...] Pero vamos, que intento ir a ver a mi madre entre semana para dejarme los fines de semana más libre aunque no sé para qué.» (E17)

Lógicamente, el salario también interfiere en el ocio familiar y personal, y se nota mucho cuando los gastos no son compartidos al no tener pareja y vivir sola, y aunque no se tengan hijos, los gastos se disparan.

«Yo, la verdad que, tengo que reconocer que voy ajustada pero también voy ajustada porque tengo... También, creo que si te organizas, el alquiler me parece caro lógicamente pero es el que hay... Yo evidentemente no tengo lujos, tengo un coche de 15 años que el día que se me rompa tendré que venir en transporte público. No puedo viajar continuamente aunque me encantaría hacerlo. Pero.... Creo que puedes vivir bien si te lo organizas, es verdad que algún mes se te puede complicar porque al vivir solo se te rompe la lavadora o tienes un gasto de luz o gas exis pues ese mes vas un poco peor. Es verdad que me gustaría ganar más y vivir un poco mejor o hacer más cosas, pues eso. A mí, me gustaría viajar y estoy sin viajar desde que vivo sola, pues desde hace dos años que vivo sola, pero al final... es que yo vivo mucho la vida como me viene. Yo de momento no tengo queja, es que no me falta para comer, es verdad que yo tengo a mis padres, que me protegen y que ellos no dejarían nunca que me pasara nada y no dejarían que me quedara sin comer ni un solo día, ni mi hermana, ni mis amigos. Si he necesitado algo, es verdad que ellos me lo han dado, por supuesto. Pero no he recurrido a esto y tampoco lo he necesitado» (E22)

#### 1.3.4. A media jornada. La nueva Penélope

Según el Instituto Nacional de Estadística, son las mujeres las que tienen más trabajos a jornada parcial y medias jornadas. Tanto una como otra, su elección depende de la capacidad de la mujer en elegir su formula contractual, la sensibilidad de la organización y la capacidad organizativa individual que puede llevar a una elección de jornada más o menos obligatoria.

«Yo no he cogido reducción de jornada hasta hace un años [con el cuarto niño]. Si. A ver, el trabajo que yo hacía era de gestión de nuevos proyectos, eran proyectos tan distintos que... Llevábamos... el reconocimiento a los empleados que se hacía tres veces cada trimestre, también, llevábamos el concurso de gestión de ideas para recoger las ideas de los empleados, también lo llevábamos nosotros, en mi área, lo llevaba yo. Y eso eran distintos tipos de concurso para gestión de ideas, uno era todo el año, otro era ad hoc, sacaban, querían hacer algo, entonces lo sacaban y a un jurado lo sacaba ta, ta, ta y otro semestral. He dicho innova, reconocimiento y luego surgió talento, llevábamos toda la redacción de la memoria de Responsabilidad Social Corporativa, todos los indicadores de capital intelectual, el humano, el relacional y tal, la llevábamos desde mi área. Qué hacía? Pues dependiendo de la época. También, llevábamos todo lo que era beneficios a los empleados. Todas las empresas que llevarán beneficios a la empresa, lo estudiábamos y en función de la política que quisiéramos dar, más de conciliación, o más de formación, lo gestionábamos y lo publicábamos. Y todo las comunicaciones de la Intranet, si salía una nueva comunidad, tutelarla y tal, las que ya existían situarlas, todo los manuales de conocimiento que estaban dentro del banco, es que era muchas cosas lo que hacía. Hacía lo que en ese momento era más importante, si estábamos en el momento de reconocimiento preparar las encuestas, hacer la emisión de los e-mail que debía de seleccionar reconocidos; si estábamos en la evaluación de talentos, lanzar la evaluación... de todo, es que era llevar varios temas a la vez. Éramos

tres personas en el área de gestión del conocimiento y al final, el área gestión del conocimiento se fusionó con Comunicación Interna, en los dos últimos años, ya era el mogollón de los mogollones porque comunicación interna lo que hacíamos era todo el tema de la gestión de eventos, revista interna, la propia portada del canal de la intranet donde aparecían las noticias corporativas, lo que hacíamos era la portada de la intranet, gestionar los espacios con las distintas áreas que querían comunicar allí, el tema de puertas abiertas en Navidad... Y luego, lo de conciliación, sacamos el Plan de Igualdad de Bankinter, también el de otras empresas del grupo que, también, inicié. Los indicadores, los de igualdad, los de CR que conseguimos el certificado, muchísimas cosas muy interesantes, no paraba... ¿Qué hacía? Pues llegar... eso sí, yo siempre hacía mi horario en la oficina o, a veces, no hacía el horario en la oficina y me conectaba desde casa por si surgía algo. Entonces, dejaba de trabajar a las 3, me iba a recoger a los niños o me iba al médico o dónde fuese y después me iba a casa y trabajaba desde allí, si que lo he hecho, muchas veces, es que con familia numerosa, no te queda otra.» (E12)

Trabajar, tener hijos y estar casada se ve como un logro, pero no sólo en la esfera profesional, también en la familiar.

«Y no estar divorciada... Pues, mira, con mucha capacidad de trabajo, con mucha paciencia, con mucha organización... con muchas improvisación: ¡Ahí va! Se me ha olvidado comprar la cena ¿Y ahora qué hago? Y, yo que sé, con mucho apoyo, mucho apoyo de la familia porque no cabe la menor duda que llega un momento en el que no llegas. Puedes venir hoy... que no sé qué hacer. Y luego, la empresa que te dé la oportunidad de flexibilizar tu vida en ese momento. Es que hay un momento en tú vida, que si tus niños son pequeños y están malos es que te tienes que quedar en casa trabajando, que no tengas que ir allí, fichar, que te vean... para mi, ha sido poder hacerlo porque para mí sino hubiera sido imposible hacer todo eso.

Siempre lo han hecho, mira en este momento de mi vida que incluso con todo lo que había no me veía capaz, es que no era capaz y lo han hecho. Claro está, que llega un momento que con cuatro hijos, nos cambiamos de vivienda, me fue más difícil, nos trasladamos de vivienda sino que además, el departamento se cambió de edificio con lo cual ya no me pillaba mal sino lejísimos. Y en Madrid, la distancias en mi caso que no tengo tiempo fue fulminante.

Yo vivía en San Chinarro y trabajaba en Tres Cantos, con lo cual tardaba 10 minutos en llegar porque era en contrasentido de la carava. Cuando tuve el cuarto, yo... cuando yo estaba de baja de maternidad, se cambia todo el departamento a Castellana, 29 y nosotros un porquito después nos trasladamos a Colmenar Viejo, con lo cual, de Colmenar Viejo al centro de Madrid, es imposible hacerlo en menos de una hora, hora y media si quieres irte con transporte público. Entonces, aquello me supuso mucho desgaste, la hora y media en llegar a trabajar me condicionó el cambio de departamento Fue fundamental pues acabé muy, muy cansada.

Ahora, estoy en Alcobendas, tardo 25 minutos en ir y mucho menos el volver.» (E12)

Como hemos visto en capítulos anteriores, el trabajo no sólo es una fuente de remuneración, es mucho más. Trabajar fuera del ámbito doméstico es contar para la sociedad

«Las cosas de casa no te las valoras, estuve en casa dos años y deje de tener seguridad social y fue un shock, pero “si no existo para la sociedad para el entramado social no estoy en los papeles dependo de alguien” y fue un shock.

Mi reducción de jornada a mí me permite conciliar y yo sigo sacando el trabajo que sacaba mi anterior, o casi más trabajo del que sacaba mi anterior persona que ocupaba mi puesto. De hecho, estando con reducción de jornada he estado trabajando para dos departamentos. Para nada..., [limita las posibilidades profesionales] esto depende de la actitud de la persona que tenga reducción de jornada y punto. Punto.

Yo sé que si el día de mañana digo quiero más responsabilidad, me la van a dar.» (E12)

### 1.3.5. Siguiéndole a él: recomponer el puzzle

Cuando se analiza las tasas de actividad de mujeres y hombres a través de un gráfico de líneas vemos que la tendencia temporal en edad laboral de estas en la actualidad es más homogénea que lo era antes, si entre las mujeres que comenzaron a trabajar en la década de los 70, la curva de Gauss comenzaba a descender sobre todo con el matrimonio y la llegada del primer hijo, en la década de mediados de los 80 se seguía produciendo con el matrimonio pero, sobre todo, con la llegada del primer y segundo hijo, hitos que además habían sufrido un cierto retraso respecto a épocas anteriores por la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Actualmente, esa curva normal de la tasa de actividad es muy parecida entre hombres y mujeres pero, todavía, se siguen produciendo abandonos entre las mujeres por la escasez de servicios sociales, por creencias, cultura, etc.

Abandonar el mercado de trabajo, hoy supone para muchas de esas mujeres no tener recursos suficientes, como por ejemplo, una pensión o un salario digno (Pazos, et al: 2010; Pazos, 2013), estar condenadas a la precariedad laboral y a las malas condiciones de vida, a seguir a expensas de por vida de sus exparejas, hacer tour en búsqueda de entidades que confirmen una búsqueda activa de empleo para conseguir la renta activa de inserción (RAI) en un momento de escasez de empleo sobre todo para las mujeres mayores de 55 años pero que les permita comer, conseguir una habitación o alimentar a sus hijos menores o, también, en desempleo.

Este, en la forma, no es caso de una de las entrevistadas, pero, sin embargo, seguirle a él, también, le ha llevado a empezar de nuevo, volver a la temporalidad y no salir de ella, al menos de momento.

« Primero, se vino él porque él había salido un año antes que yo [con empleo en Madrid] y luego yo.

Que se viniera él fue como la puntilla. A mí en Barcelona no se me había perdido nada, estaba sola porque mi familia ni siquiera estaba en Barcelona estaba en Tarragona. Y, ¿Qué hago yo? Y Cataluña, tampoco, me gustaba y mi pareja estaba en Madrid pues me vine a Madrid, de hecho, luego, mis padres nos siguieron al cabo del tiempo y ya están todos aquí.

[...] en verano antes de venirme estuvimos buscando piso los dos juntos. [...]

Cuando echaban a la gente en el ERE la gente iba llorando por las esquinas y yo estaba que daba saltos de alegría pero es que era algo que había provocado yo, que quería yo. Saltos de alegría pero discretamente claro por respecto a los demás... pero yo lo viví con alegría.

Es muy difícil buscar trabajo desde Barcelona para Madrid porque cuando yo estaba en el otro lado no cogía a nadie de Madrid para Barcelona, pues al revés lo mismo. Entonces en [la empresa] nos habían puesto el servicio de outplacement de asesoramiento pero asesoramiento privado y aprovecho para hacer el máster de Prevención de Riesgos Laborales, por si acaso.

Yo pedí que el outplacement fuera en Madrid y me lo concedieron porque la empresa tenía sede en diferentes sitios.

Luego entré en la consultora. Bueno, entremedias de formación como freelance, algún otro cursito, no sé ni cómo se llama la empresa, tenía aulas por el centro de Madrid, detrás de Gran vía y, luego, también, estuve trabajando con Correos a través de la consultora de infoempleo haciendo un proceso de selección que duraba 15 días. Me contrataron 15 días, pues 15 días. Y luego, ya me salió lo de la consultora que era selección pura y dura y allí estuve tres años y pico, hasta que me salió lo de [l] [sindicato].

En la consultora tenía un horario de 10 a 8, a las 8 no salía nunca y a las 10 tampoco porque mucha gente me pedía que si podía hacer la entrevista antes, con lo cual, me pasaba allí todo el día por una miseria y encima el trabajo no era... porque, claro, pasaban por tus manos gente que iba a cobrar más que tú y encima se ponía tontorrón y decías, ¡Jo! ¿Qué angustia? yo no puedo seguir así.

Luego, empezó a bajar mucho el trabajo, ya no había casi procesos de selección y no había mucho que hacer y la dueña de la empresa se agobiaba mucho porque no había trabajo que hacer y, entonces, te agobiaba a ti y entonces dije “Tengo que salir de aquí, sí o sí”. Y, entonces, empecé a buscar. Y coincidió que iban a comenzar a poner en marcha los programas de orientación laboral porque estaban un tiempo sin hacerse.

En la consultora estaba indefinida. [...]

[Pero] Ganaba en horario, ganaba en salario, ganaba emocionalmente seguro que iba ser para bien y valoré: “Seguro que es para bien”. Bueno, también, es verdad que [mi pareja] tiene un salario bastante bien y, es cierto, que si a mí, me pasaba algo yo tenía paro y, además, tenía por así decirlo su colchón. Tampoco, me tiré a la piscina por así decirlo. [...]

No sé si te lo diría, pero gana el doble que yo y más, no lo sé exactamente porque yo se lo pregunto “¿Pero, tú cuanto ganas?” (risas). Y me dice “Y, a ti, ¿Que te importa?” “Si no me importa, chico, pero es por curiosidad” El doble.» (E16)

Como se aprecia por este extracto, la mayor estabilidad y salario de él es la condiciona la precipitación de la salida de ella de la empresa en la que trabajaban juntos, siendo una salida voluntaria. Esa salida hace que entre en un ciclo de contrataciones laborales temporales y puestos que se podían asumir debido a que su pareja tenía mejores condiciones laborales y salariales.

### 1.3.6. Él en el paro: repensando espacios

Guy Standing dice que las políticas neoliberales han convertido al desempleo en una responsabilidad individual donde, por otro lado, “los desempleados también experimentan una forma de terciarización. Tienen múltiples «lugares de trabajo» -agencias de empleo, oficinas de subsidios, cursos de formación para la búsqueda de empleo, etc.- y tienen que aceptar un montón de trabajo no pagado –rellenar formularios, hacer colas, ir de un lado a otro en busca de empleo, acudir a cursillos de formación, etc. Estar desempleado puede ser una tarea a tiempo completo y exige flexibilidad, ya que hay que estar disponible casi en cualquier momento. Lo que los políticos llaman holgazanería puede ser simplemente estar pendiente del teléfono, mordiendo las uñas nerviosamente a la espera de una llamada” (2011: 87). La intensificación del trabajo, también ha llegado a los desempleados que sin embargo ven invisibilizado este esfuerzo debido a la visión, aún predominante, del desempleo como no trabajo.

Diferentes informes de las consultoras de recursos humanos y hearthunters como Michael Page, Hays, dicen que el 80% de las ofertas de trabajo no son publicadas<sup>119</sup>.

Ello supone que las personas que trabajan en recursos humanos sean unas de las primeras en conocer los nuevos procesos que se abren en la empresa o las consultoras con las que se trabaja, lo que ayuda a las personas que tienen a su alrededor como pueden ser su parejas.

«Me enteré de que estaba, de que estaban buscando una persona, él es ingeniero de telecomunicaciones y buscaban una persona con un perfil muy parecido al suyo y metí el CV y les encantó porque era perfecto y le cogieron. » (E15)

Sin embargo, no siempre hay tantos procesos, tiene las personas que están a su alrededor el mismo perfil que se solicita y eso, en momentos como los actuales, puede llegar a ser muy angustioso y condicionar todo el planteamiento de vida. La constante del desempleo está siempre presente, conocer el mercado de trabajo y reconocer los primeros síntomas, es estar repensando continuamente lo que pasaría si se quedara él en el paro y a lo que llevaría para la organización familiar en un momento de crisis. Como condiciona las posibilidades de cambio de coche, casa, colegios, las salidas, el miedo entra en toda organización familiar.

“En [...] solo hay un [colegio] concertado, el resto son públicos y hay un privado, pero el privado es muy arriesgado porque, como ya te digo, mi marido es autónomo que, además, no están pasando precisamente una buena situación a nivel de empresa. Nos parece arriesgado meter a las dos en un privado, porque si metes a una, tienes que meter a la otra y con la situación que tiene mi marido pues me parece arriesgado.

Si veo riesgo porque él pueda perder... pues claro que lo veo, ahora no me planteo movimientos en falso seguro que si él tuviera un empleo súper estable o consolidado o él estuviera en mi posición... Yo sí que plantearía.. o sacar el hocico, al menos, al mercado y buscar otras alternativas pero hoy por hoy no me planteo un movimiento laboral mío porque, primero, la estabilidad económica de él está muy comprometida y al final seré yo quien tendrá que soportar los gastos económicos y evidentemente, es lo que te digo, ahora no puedo dedicarle el tiempo que requiere y necesita, un cambio de trabajo a nivel de comprender un modelo de negocio, en comprender, la dedicación que tienes que hacer, aprendizaje que tiene que hacer de muchas cosas, eso requiere una concentración... muchas veces horario y... un sacrificio que por el momento en él que esto es difícil. Y aquí, mi día a día, muchas veces, sé cuál es mi trabajo y lo tengo todo súper controlado y si un día tengo que llevar a la niña al pediatra pues salgo a las 5 y media y ya está, pero no sé eso en un nuevo entorno pues me lo tendría que pensar o tendría que ver muy clara la idea para que diga ya está y decir venga o me tendrían que plantear un proyecto que pueda decir me ilusión, me parece un reto y me merece la pena hacer el sacrificio. Pero, hoy por hoy, no es así. [...]

Él es distribuidor de recambios para maquinarias y la figura del distribuidor es una figura complicada porque está desapareciendo, los mayorista comienzan a vender, las empresas se van, etc. Tiene mucho estrés porque tiene que pagar 26 nóminas y no llega y aunque tiene súper buen carácter pero tiene mucho estrés y se desespera porque la situación no mejora. [...]

---

<sup>119</sup> Véase El 80% de las ofertas de empleo no se conoce de manera pública. Expansión, 23/7/2013.

<http://www.expansion.com/2013/07/23/emprendedores-empleo/mercado-laboral/1374569306.html>

El trabajar en RRHH sí que me parece ver las cosas con otra óptica pero no podría aplicar ciertas políticas, que yo conozco, allí en una empresa más pequeña.

Miedo, sí que tengo porque sé el perfil profesional que tienen él y la limitación que tiene su perfil en el mercado laboral, si tiene que cerrar la empresa pues es una persona que no tiene estudios superiores, no tiene otra experiencia que no sea la gestión de su propia empresa, que no ha trabajado en otro sitio, que no ha visto otras cosas y que depende dónde le va a costar y que además está muy especializado en algo que es un nicho pequeñísimo.

Claro, que me genera miedo ese tema y que en el peor de los casos tuviera que cerrar pues son 38 años y no son 58 y que es una persona súper trabajadora y que no se le caen los anillos, o sea, si se tiene que hacer lo que sea.

Claro, que da vértigo... Igual que a mí. No me da vértigo, si nos compran, a mí me despide, yo que sé... yo sé, que tarde o temprano, yo encontraría trabajo. Pero, porque es igual, a mí no se me caen los anillos y si tengo que empezar otra vez de técnico de selección pues perfecto y si tengo que volver a ganar 18.000 pues perfecto. Pero, no sé, no sé. [...]” (E14)

Cada vez cuesta más encontrar trabajo. También, en recursos humanos. Encontrar trabajo supone echar muchos currículum (a nivel nacional e internacional) para tener pocas respuestas, hacer muchas entrevistas, reconocer que se encuentran más dificultades para llegar a ser candidatura final, echar mano de las personas conocidas, sobrellevar la dilatación de los tiempos, reconocer que lo único que queda es ser una buena candidatura y que puede que no te elijan porque no eres lo que están buscando en ese momento aunque seas el mejor para ese puesto, asumir que la persona que hace la selección “es como el médico que no ha sabido localizar una enfermedad [...], son procesos, es humano igual.» (E23) Ese proceso se entiende cuando se ha pasado por él:

«Yo veía los currículums, al principio, cuando había trescientos y después de un proceso muy largo quedaban dos. Ahora, hay trescientos al día siguiente, no después de un proceso largo, después de un proceso largo puede haber mil quinientos o dos mil. A mí, de esos mil quinientos o dos mil me hayan llamado, eso ya me da una tranquilidad. Pero, además, de esos mil quinientos o dos mil que enciman me cogieran yo entiendo que era complicado.» (E23)

Cuando la empresa en la que trabajas el 90% de los “costes” son salarios, hay que buscar nuevos nichos de trabajo para no tocar a las personas de la organización «busquemos otros negocios, pero no mi gente, [...] intentó que las cosas no se desmadre. Te presentas a pliegos que van a la baja y al final de nuestra baja en los salarios, vamos a tener gente con dos categorías: vamos a tener gente con la misma categoría y los salarios ¡Puf! Espero que se acabe ya.» (E25) Una situación insostenible cuando su pauperización de condiciones salariales y laborales, además, se une con que su marido está en el paro.

«Como él está más tiempo en casa cuando yo llego ya está todo hecho pero está hecho el día a día, el mantener. Pero, luego, el hacer una limpieza, hacer la limpieza también lo hace él, yo no sé por qué, yo siempre... unos baños, es una tontería pero sin retocar los baños... Y no sé por qué, pero yo siempre a unos baños. Y, Marcos hace la cocina porque... no sé por qué. Detrás de la cocina la cocina que la deja brillante le sale fenomenal y lo hace él. Y yo con menos glamour hago lo baños, me sale bien [...] El mantenimiento lo hace él. Las lavadoras y todo eso... Bueno, este es un problema que me está preocupando mucho. Ahora estamos en verano pero, luego vendrá la visión del invierno. Marcos deja de trabajar y yo estoy muy preocupada porque me parece que las

mujeres asumieron que eran amas de casa, sólo eran amas de casa y sólo se dedicaban a ser ama de casa y se hacían canciones de ser mujer florero. A mí me parece que eso no es sano pero en un hombre tampoco.

Pero este hombre como es tan apañado y claro con la llegada del verano y esto se ha relajado que tan bien ha sido cuando... pero cuando llegue el invierno se va a poner interesante porque creo que no es sano ser un hombre de su casa igual que no lo era ser una mujer de su casa.

Claro. Con uno solo trabajando y las cosas están hechas en casa, está muy bien porque pasó mucho tiempo junto pero este hombre de tiene que hacer otras cosas que no sea la casa y mentalmente el está muy obligado hacer las cosas de la casa, hace la comida, hace la compra y no hace falta tener la casa impecable y toda la nevera perfectamente. Entonces, esto no va llevar en invierno, no sé cómo lo vamos a realizar. No tengo ahí y no lo he hablado con él. Es algo que a mí me viene viniendo... y voy pensando que no me parece... Lo tengo que hablar con el porque es verdad que luego él empezó a hacer un curso y este tema, es verdad, que cuando tenemos menos tiempo hacemos las cosas entre los dos. Pero es un tema que me parece no puede ser. Entonces, veremos lo que puede ser. Porque ya te digo, que yo puedo ser un zote señor que lleva su casa y pone los pies encima de la mesa. Porque las cosas están hechas y yo para mi forma parte de la historia o no pero no de la mía. Es que no, pero más que nada porque él tiene que hacer otras cosas y crecer en otras cosas y socializar su vida y el no está obligado hacer las cosas de casa. Entonces, a ver qué tal lo hacemos.

No es sólo lo que te da dinero lo que te hace crecer, quiero decir, él pueda hacer cursos de formación, sabes, que parece como que él que no lleva dinero a casa se tiene que encargar o que las cosas que haga y no traigan dinero tiene menos valor y por eso te tienes que encargar de la casa y eso no es así, a lo mejor es una movida mental mía pero.... Pero, es verdad, que tiene más tiempo y solicita la casa y fenomenal pero yo no quiero que tenga tanto tiempo, como trabajo yo no sé si encontrara o tiene que buscar otras cosas o puede buscar otras cosas para ocupar su tiempo que no sea la casa.» (E25)

Un problema que, sin embargo, para otras de las entrevistadas es coyuntural pues los roles volverán con su vuelta al trabajo.

«O: El hombre trae el dinero a casa, por eso cobra más y nosotras menos y eso que están cambiando las plantillas y hay mucho hombre en casa y que tienen que llevar al niño al colegio...

V: Pero que luego, cuando consiguen trabajo siguen con la misma cultura.

O: Siguen con la misma cultura, pero yo creo que algunos van a sufrir una cura de humildad porque va a cambiar esto que.... Pero si no cambia esto, seguiremos igual.» (E27)

## **2. Un nuevo comienzo: la “libertad” de tomar decisiones**

«Lo que parece muchas veces que es una utopía de la conciliación de la vida profesional y personal, pues yo quería empeñarme en ello porque resulta que a mí, me gustan las dos cosas ¡Qué manía! (risas)

[...] Yo sólo estoy satisfecha, me siento bien, cuando veo que las dos facetas de mi vida avanzan y me aportan y apporto a ellas. Yo sí que veo que en mi persona deseo y busco el equilibrio



[Por cuenta ajena] Si, lo he intentado y creo que hasta un punto lo he conseguido ¿Eh? Y ahí, creo que teniendo la capacidad como profesional de recursos humanos de promover ciertas políticas flexibles en la empresa y de conciliación, creo que me han ayudado a mí personalmente y a su vez al conjunto de empleados de la compañía [...] Pero dicho esto, yo también quería probar otro tipo de vida, vale, en el que todavía tuviera un marco de actuación más amplio, más libre.» (E28)

Tener un plan de Igualdad de Oportunidades en la empresa, mujeres empoderadas como referentes, independencia económica real, capacidad de organización laboral y personal, son sólo parte de ese cambio que las mujeres de recursos humanos están provocando en las empresas y que hace que muchas de ellas “quieran más”.

La revista Tiempo en su edición On-Line, en el año 2006, publicaba el artículo “La ventaja de cumplir los 40”<sup>120</sup> apuntaba que esta edad era un buen momento para el cambio. Coincidiendo con las dilucidaciones de las entrevistadas, se mencionaba el cambio de visión entre lo que ha pasado, queda por venir y lo que se espera de la vida. Es un momento donde las mujeres paran a reflexionar y se plantean lo que quieren hacer en su vida laboral y personal, se plantean qué es lo que les gusta hacer y a lo que se quieren dedicar. En gran medida, como dirá Eva Levy (ex presidenta de la Federación Española de Mujeres Empresarias, Directivas y Ejecutivas) porque “las mujeres han cumplido con lo que se les pedía; las empresas, no”<sup>121</sup>. Por ello, muchas de estas mujeres piensan que «el apoyo a otras mujeres y el emprendimiento es la única forma de terminar con el cuello de botella» (E18).

Así relata la necesidad de empoderamiento una de las mujeres entrevistadas y su filosofía de vida respecto al equilibrio personal, familiar y laboral. La búsqueda de alianzas entre las mujeres y un cambio en las estructuras de las empresas para poder mejorar la conciliación, así como, un cambio de cultural donde esté implicada desde la alta dirección a todas las personas de la organización son fundamentales para el empoderamiento femenino.

«Yo ahora mismo tengo la suerte de tener dos hijos, en paro, pero más mayores que no tienen esa dependencia que cuando son pequeños. [...] las mujeres de mi edad dicen que es un momento en el que las mujeres paran: “¿Vamos a ver lo que quiero hacer? el tema laboral, pero también, personal, ¿Qué es lo que quiero hacer? ¿Qué es lo que me gusta hacer? ¿Y a qué es lo que me quiero dedicar?”. [...] Lo del techo de cristal ya lo tenemos más que asumido pero que hemos hecho agujeritos y que ahora tenemos un cuello de cristal en el que ser nosotras tenemos que tomar decisiones y saber lo que queremos e implicarnos en ello porque ya vale de llores y lamentos y no sé qué. Hay que decir qué es lo que quieres hacer, hay que tener determinación y hay que saber que esto tiene un coste y ese coste estoy dispuesta a pagarlo y hacer oír tú voz y no lo puedes hacer a través de la crítica y el lloro, sino desde... “pero ¿tú que traes? ¿qué me traes? Tú proyecto es tan válido como cualquier otro en la organización o cualquier persona de la organización pero si tú lo sabes gestionar se te va a escuchar pero hay que llevar cosas. Y esas cosas te las tienes que currar y a veces currártelo es complicado porque no se dan las condiciones como para que se dé todo como una manera fluida. Eso ya lo sabemos pero es que nunca lo hemos tenido fácil. Es que eso ya lo sabemos pero, también, es verdad que tenemos y que ya sabemos que tenemos. Y lo que tenemos que marcar es: “yo quiero esto, yo quiero ir a por ello”. Eva levy decía: “Más vale trepa”. Porque a las personas que van a por todas las llaman trepa: más vale que te

<sup>120</sup> <http://www.tiempodehoy.com/sociedad/ventajas-de-cumplir-40>

<sup>121</sup> <http://www.expansion.com/2009/06/03/mujer-empresa/1244017660.html>

llamen trepa, que mujer poco formada, una mujer que no tiene inquietudes. Yo cocino, pongo el lavaplatos y pongo cualquier cosa de mi casa porque lo he tenido que hacer con y sin pareja.

Yo he educado a dos hijos que se han convertido... que saben limpiar y cocinar porque creo en la autonomía personal independientemente del género es algo que tenemos que valorar y tenemos que exigir. Y eso lo tenemos que hacer pero el cambio importante lo tiene que hacer una mujer. Tienes que educar a tu pareja, pues a lo mejor, pero más que educar, exigirle su responsabilidad dentro del hogar y a los hijos también, cada uno tiene su rol y esto lo tenemos que cumplir si queremos que funciones porque la familia está ahí un poco en revolución. Pero la mujer tiene un papel importante y determinante en ese momento. No puedo ser muy feminista en mi trabajo y en mi vida personal, llegar a casa y hacer la cena para todos o decir que me encuentro mal, que en estos momentos no lo puedo hacer [...] Pues hay que pararse y reorganizar la historia, pero tú eres el motor de donde quieres ir y eso vale para un hombre y una mujer. Nosotras tenemos la obligación de impulsar de dónde queremos ir, como seres humanos y dentro de una estructura muy patriarcal, dentro de una sociedad donde la mujer no es no ha tenido esos roles hay que tenerlo claro y saber dónde ir [...]

Somos personas humanas y nuestro día tiene horas como las de todo el mundo, entonces pasa por no querer hacer todo, no hacer las cosas de todo el mundo, pasa por dimensionar quién eres y pasa por dar mucha importancia a tu vida persona. Somos tres esferas y en las tres esferas continuamente, no podemos pensar que podemos dejar de una de las esferas atrás, ni tenerlas de forma paralela. No estás en un estado tridimensional. No vuelas [...]

Saber que no tenemos las responsabilidades del mundo entero. [...]

Qué si tienes un hijo y aceptas su responsabilidad pues tienes que ir adelante. [...]» (E18)

Comunicación inclusiva, no jerarquizada ni patriarcal, como esencia de empoderamiento. Comunicación fluida y colaborativa basada en la responsabilidad de las personas, su motivación y liderazgo. En definitiva, se trata de un empoderamiento basado en la gestión de la diversidad.

Sin embargo, ese empoderamiento se sigue midiendo a través de las formas y estereotipos por los que se nos miran a hombres y mujeres, normalizando la organización masculina sublimándola respecto a la femenina.

«Lo que no se puede hacer es llegar a una reunión tarde y llegar y decir: “Es que se ha puesto el niño mal y marcarse un speech de veinte minutos. Eres una profesional y tienen que verte como tal» (E18)

Desnaturalizando ese “las mujeres pueden hacer varias cosas a la vez” que está tan socializado, que se imprime a las mujeres como si fuera fuego.

«No se puede hacer veintisiete cosas al día, es mentira, podemos hacer lo que podemos hacer porque eso desquicia a cualquiera [...] Hay que gestionar la frustración [...] el mundo está ahí.» (E18)

Si trabajar para otro cansa, los recursos humanos, también. La carga emocional que tiene el trabajar con personas es muy alto y con el paso del tiempo más agotador.

«Probablemente, cuando me vaya de esta empresa, me dedicaré a otra cosa. No a RRHH. Porque no me apetece irme a otra empresa, no. He estado en cuatro sitios, he

estado muy bien en los cuatro y me apetece hacer algo... Cansa trabajar para otros, lo siguiente que quiero hacer es algo para mí» (E13)

Las políticas de emprendimiento van calando dentro de las clases medias, también entre las mujeres (Marugan y Díaz, 2015), se ven como solución al desempleo pero, también, como una salida a la carga emocional que supone trabajar para otros en un área como el de recursos humanos donde la capacidad de tomar decisiones es limitada y donde a veces hay que ejecutar acciones desagradables e injustas. La carga emocional es importante y, de ahí, que para muchas de las personas entrevistadas sea una profesión que para ellas, y ellos, tiene caducidad.

«Cansan los recursos humanos, cansan, mogollón. Tiene mucha carga emocional porque tratas con personas, son gente como tú y como yo y a mí, a veces, te sientes mal, a veces, te sientes bien y a veces te sientes mal. Porque a veces, no es todo justo, porque a veces, tu trabajo... hay una cosa muy curiosa, que a mí me hace mucha gracia, porque a ningún departamento, ni a mí, se me ocurre decirle a la gente cómo hacer su trabajo pero a recursos humanos parece que todo el mundo puede decirle cómo puede hacerlo. Todo el mundo. Es que deberías hacer esto, es que deberíais hacer... es que se meten en procedimientos, es curioso. A veces, dice, pero bueno pero yo le digo al financiero cómo tiene que hacer un balance. Otra vez no, por favor, dejarnos hacer no... qué me digas lo que necesitas vale, pero que me digas cómo debo hacerlo no. Eso, las injusticias también me parecen injustas, a veces, en recursos humanos ves cosas injustas ¿no? Y a pesar de que intentas frenar cosas... parece mentira que las personas piensen que recursos humanos tiene la culpa de cosas que no tienes absolutamente nada que ver sino que simplemente tienes que ejecutar una cosa, después de intentar frenarlas una y otra vez.» (E13)

Esa división del trabajo entre los que dirigen y ejecutan, el lugar en el organigrama y la capacitación para la toma de decisiones es una parte que está de forma muy presente en el consciente colectivo de las personas que trabajan en recursos humanos y que las invita a vislumbrar su trabajo como disminuido en su capacitación dentro de las organizaciones de trabajo. División del trabajo y, también, división sexual del trabajo que se encuentra en la relación inter e intragrupo y que diferencia entre lo productivo y reproductivo, entre lo masculino y lo femenino,

«Yo creo que en los recursos humanos por muy directores ejecutivos que lleguen a ser los directores de recursos humanos, nunca lo son, siempre es como la dirección pobre. Siempre tiene que hacer lo que el resto de las direcciones quiera. recursos humanos está para cubrir las necesidades pero recursos humanos tiene que tener otro tipo de poder que no se le da. Tú haces lo que yo digan. Entonces, para que me tienen aquí. Dime directamente lo que quieres que le diga a mí equipo. Eso es lo que debería de cambiar en los recursos humanos ¿no? No conozco ningún Director de Recursos Humanos que haya conseguido ser Consejero Delegado de su compañía. ¡Qué triste! Los de financiero, casi todos. Los de recursos humanos, ninguno. Y es porque o no conocen el negocio o porque no les dejan. No lo sé.» (E13)

Las mujeres de recursos humanos entrevistadas han llegado al convencimiento de que las mujeres pueden estar de otra manera dentro y fuera de las empresas, que es necesario tener referentes en el que las mujeres se puedan mirar y, también, apoyarse. Las mujeres pueden dirigir los departamentos de recursos humanos y, también, toda la organización, pero para ellos hay que tener capacidad, apoyo y referentes.

En este punto, se dará protagonismo a dos de las mujeres entrevistadas cuya visión global de los recursos humanos es muy importante por su amplia experiencia en la consultoría de recursos humanos: empezando en una gran consultora y, posteriormente, montando su propia empresa que en la actualidad es uno de los mayores referentes internacionales en la selección y consultoría de recursos humanos de alto nivel. Por ello, en este apartado profundizaremos en su visión del empoderamiento femenino en las organizaciones y su conformación como empresarias en relación a su vida personal.

Gracia y Ana son empresarias dedicadas a la consultoría de organización de procesos de reingeniería donde la parte de recursos humanos, el *change management* o gestión del cambio afecta a los procesos de la organización. Trabajar en la organización del trabajo es trabajar con las personas y trabajar con las personas es trabajar en la organización.

### *2.1. Empoderamiento femenino: estrategia organizativa y feminización de las organizaciones como parte de las empresas sostenibles*

«En aquella época en la empresa que estábamos nosotros no había chicas eran todos chicos y las hojas se llamaban hojas de coste de ingenieros de tiempos y gastos, coste de ingeniero... Y si hacías algo de *change management* era porque... “Bueno, es que estás son chicas y dilas que hagan algo a estás”» (E27)

Identificar el estado de las personas que están en el área de recurso humanos y los grupos de influencia que se están generando son clave para generar grupos de presión, lobbys para regularizar los horarios, mejorar la conciliación, así como la visibilidad en los espacios de poder como pueden ser los comités o los consejos de administración, como cuenta Olga de su experiencia con mujeres empresarias y Consejeras de Dirección.

«O: Ahora cada vez se ve más, muchas más mujeres en un comité de dirección con voz siendo de recursos humanos y si es cierto que cada vez hay más, como si dijéramos, lobbys y centros de influencia donde las mujeres se juntas, las empresarias y las de recursos humanos para tener mucho más presión en los temas de igualdad, de conciliación, racionalización de horarios.» (E27)

Esos foros de influencia de mujeres permiten estar más juntas y saber lo que está pasando más allá de los recursos humanos, permite ver lo que está pasando en la realidad de las organizaciones. Existen grupos formales como las asociaciones de mujeres o, otros, más informales en los que es muy difícil entrar, algunos son prácticamente clandestinos «es un tema como de masones» (E27)

«O: Antes había muy poca representación en un comité de una mujer y de las mujeres y ¿Por qué es? ¿Por qué no podemos? No. Al fin y al cabo somos nosotras las que tomamos nuestras propias decisiones, decisiones de... “Es que yo no quiero...” “Es que a mí me compensa más lo que tengo fuera que lo que tengo dentro” Y, al final es la lucha eterna de...»

V: Hasta donde dejas tu ambición personal para equilibrar tu vida.

O: [...] ellas se ayudan, toman decisiones...pero no es nada conocido sino estás en el mundillo.» (E27)

Esa creencia en la que la mujer es dueña de su propio destino, de ser la que toma la decisión final y, por lo tanto, responsable de sus circunstancias y su falta de empoderamiento.

Sin embargo, contrarresta con la capacidad de actuación que tienen las mujeres cuando ocupan una posición de dirección. Las mujeres de recursos humanos, como se ha visto a lo largo de esta tesis doctoral, intentan establecer elementos de cultura que intenta, por ejemplo, asegurar una promoción en paridad donde exista igualdad en los procesos de selección y en listas cortas una representación equitativa de mujeres y hombres para que se creen oportunidades; o evitar reuniones a las cinco de la tarde para que las obligaciones profesionales no desatiendan las personales y/o familiares y viceversa. Lo que llamarán «la unión por la supervivencia» (E27)

Esas relaciones gregarias de las mujeres de recursos humanos y, en general, de las mujeres de la organización lo que pretenden es hacer una transformación de la organización y se acercan más al negocio, dándoles más notoriedad y capacidad técnica para con sus pares.

«Yo creo que cada uno tiene su propia historia para tomar decisiones, pero muchas veces cuando no se llega a esos puestos de responsabilidad, eres tú, a veces el que te pones tus propios sabotadores, es decir, “es que yo no quiero ser vicepresidente de esta compañía porque voy a estar viajando, no voy a poder estar con mis hijos”. Entonces, sabes lo que te digo, al final eres tú misma, eres tus propios sabotadores porque eres tú misma la que toma la decisión y la que lo hace no tiene porqué estar juzgada con los demás. Que eso también ocurre “porque fíjate” que eso yo también lo veo. Es decir, están como los dos extremos: las que no vamos a la puerta del colegio de nuestros hijos porque siempre estamos trabajando y cuando vas un día, sabes que te están poniendo a caldo. “Pues fíjate, es la primera vez que viene a recoger a su hija” Y están todas allí pues “Fíjate, pobrecita esta niña que siempre la viene a buscar la chica y tal” Es que es así, es una realidad y tienes siempre ese come, come y, por otro lado, está “pues yo quiero subir, quiero estar en un Consejo de Administración y quiero hacer no sé qué”» (E27)

La idea que sigue establecida se basa en el estereotipo de que es el hombre el que tienen que llevar la casa y mantener a su familia, relegándose a la mujer a un segundo plano donde se la descarga de toda responsabilidad en el mantenimiento familiar y que no reconoce que en muchas casas son ellas las principales proveedoras y, por lo tanto, no descargando a ninguna de las dos partes de sus roles de género.

«V: Yo creo que es un tema de España, un tema cultura. Aquí la imagen de la mujer... ¡Es que no te toman en serio! Los directivos o las cúpulas... porque yo creo que aquí el que ha llevado siempre los pantalones es el hombre. Entonces, la idea establecida es que el hombre lleva la casa, por eso... por ejemplo, cuando seleccionas un hombre, dices: “Bueno, este se va a dejar los cuernos porque tiene que mantener su familia”. Pero resulta que nosotras también ahora tenemos los pantalones: hay casas, por ejemplo, como la mía, que la que lleva los pantalones soy yo. Pero, yo tengo que llevar los pantalones, más conciliar, es decir, llevar los pantalones quiere decir que cobro más que mi marido, es decir, que si a mí me falla el trabajo, mi casa se hunde y esto pasa en muchas casas. Pero la cultura es “Va, la mujer”. Pues diariamente, a ti te tratan como un recurso, como una niña: “No, no”. Qué tú seas..., que tú tengas que... » (E27)

Como se veía anteriormente, el paro ha afectado a hombres y mujeres pero en desigual medida y cronológicamente en tiempos diferentes. Si se analiza en términos globales, la crisis arremetió en un primer momento más a los hombres, debido a que afectó sobre todo a la construcción, y posteriormente a las mujeres, pues el tejido productivo derivado, el sector servicios, que estaba vinculado al sector de la construcción estaba más feminizada. Pero más

allá de los datos globales, que en cierta medida pueden ser muy discutibles si se analiza teniendo en cuenta otras variables y que ya se analizó más pormenorizadamente en el bloque anterior, el desempleo atacó tanto a hombres como mujeres y son ahora muchas las mujeres formadas que están trabajando y sustentando la familia en todos los niveles socioeconómicos y, por tanto, también en el de las altas direcciones.

«Como nosotros somos un hearhunter, lo vemos todos los días, ellas tienen posiciones de management y tiran de ellos y llaman aquí para intentar colocarlos porque ellos no... hay más hombres ejecutivos que conocemos ahora en paro que mujeres. Y ahí, yo creo que además hay una generación las de los 90, las que acabamos la carrera en los noventa.... Que somos cuarentonas largas, hay muchas mujeres que ganan más que su marido que llevan su casa a la vez y que ha sido una generación de engañadas que hemos tenido que ser las número uno en la universidad, en el trabajo y hemos peleado y que, al final, nadie nos había contado que teníamos esa carga. Intentas hacer lo imposible » (E27)

Porque al final, todo se reduce a un tema de racionalidad de horarios y de conciliación de la vida personal, familiar y laboral que se enreda en esa educación recibida y casi imperceptible para las implicadas basada en roles y estereotipos.

«Todo esto es un tema de conciliación porque cuando tienes 38 años, 35 o 38 años te planteas: “¿Qué he hecho yo? ¿Y por qué no he sido madre? ¿Por qué no he estado cuando tenía que estar? Y la que se come la cabeza eres tú y la que se encuentra fatal eres tú porque tú hijo está enfermo y tú estás en Barcelona y entonces, tú no estás ni a lo que tienes que estar ni dónde tienes que estar.» (E25)

Esta crisis emocional de los cuarenta, sin embargo, se va pasando a medida que van creciendo los niños y niñas. Conscientes de que al principio las necesidades de los niños pequeños son, más bien, un factor higiénico y es cuando son algo más mayores, con la preadolescencia y adolescencia cuando tienen más necesidades y carencias afectivas de estar con sus progenitores adultos, son cuando son pequeños cuando las madres trabajadoras lo pasan peor.

«Tú cómo mujer crees que debes estar cuando son bebés..., el caso es que tienes que estar siempre fastidiada (risas). Yo lo veo, por ejemplo, este sábado he llegado de un viaje a las 5 de la tarde y he llegado mosqueada como una enana porque no he estado en mi casa, por mucho que yo sepa que he estado donde tenía que estar, haciendo mi trabajo, pero es que “¡Joeel!”: es un sábado son las 5 de la tarde y tienes tú vida personal. Y, luego, te tienes que levantar el domingo a las 7 de la mañana porque cómo le vas a decir a tu hija que no puedes ir a la carrera de la bici, cuando has llegado el sábado a las 5 de la tarde pues hoy, como le decía a Ana, estoy que me quiero morir (risas)» (E27)

El empoderamiento femenino no lo tiene fácil: escasez de medidas de conciliación que flexibilicen el trabajo para facilitar el trabajo de las mujeres en la organización y la brecha salarial son cuestiones culturales arraigadas en la organización que dependen de la internacionalización de la empresa.

«O: Cuanto más nacional, más arraigado está y menos profesionalizado está las políticas de las personas. Nosotros no hemos realizado este estudio pero si fuéramos viendo las políticas que hay por ahí te quedarías alucinada porque no han subido más escalones de la pura administración de personal que las utilizan para temas de

estructura, organización y administración de personal pero ni gestión del talento, ni planes de desarrollo, no planes de sucesión, ni herramientas de evaluación del rendimiento, no te creas que... parece que estamos muy avanzados y además, yo creo que con la crisis hemos dado un paso atrás. Y en el mundo de recursos humanos, yo creo que tampoco es una función que haya sabido innovar, ni hacerse un hueco dentro de la propia organización. Igual que la función de marketing ha evolucionado y se ha hecho con el negocio y ha dejado de ser un coste para ser una inversión. En recursos humanos hay mucho bla, bla, hay mucho gurú, mucho líder espiritual, mucho coucher que eso es lo más que lo más pero a la hora de la verdad, yo creo que no se a... la función no ha sido capaz de transformarse, ni aportar realmente valor al negocio. Entonces, ahora, es cuando se está intentando hacer algo porque viene una generación por detrás muy potente con muchas ganas de transversalmente conocer el negocio. Los ves los rh partners focalizando más el negocio, desarrollando políticas de rrhh para hacer que las cosas salgan...

V: Y esto lo están trayendo las multinacionales...

O: Las multinacionales

V: Y será la moda que se implante aquí en la PYME española. Bueno, en la PYME: no. En la empresa española.» (E27)

Conciliar la vida profesional y personal a veces resulta ser un hándicap que es difícil de realizar: ser madre, tener relaciones sentimentales sanas, tener tiempo de ocio satisfactorio, son parte de un todo que necesita equilibrarse, pero que sin embargo invisibiliza que el trabajo considerado productivo y remunerado es priorizado ante cualquier otra actividad, ocupando tiempo y espacios tradicionalmente concebidos para la reproducción y que a través de diferentes mecanismos se intenta separar y limitar de lo considerado productivo para la organización o, al menos, para aquellos que la dirigen.

«V: Puede que luego se arrepienta..

O: o no... Ya te digo que como lo hemos visto tanto... Yo me fui de mi empresa porque quería tener un hijo y yo sabía que eso era imposible y no quería que me hicieran la vida imposible como le habían hecho a ella porque yo me habría, o sea, yo no doy... ella..., yo cojo la puerta y digo: “¡Qué os den!”. Luego, pidieron explicaciones en Francia: “Oye, porque se ha ido esta niña”. Pues, claro, pidieron explicaciones. Yo lo dije: “Me voy por esto. Es una realidad, las cosas son así, es absolutamente imposible”. Entonces, como tú sabes una serie de cosas, continuas con tu profesión, montas una empresa, montas una consultora e intentas hacer lo que no te gusta que te hagan pero como hay más socios y hay mucho hombre pues hay que pelearlo mucho.[...]

Ahora hemos conseguido un contrato que nos va a mantener de día y de noche trabajando durante 10 días pero, tú lo evalúas: esto es lo que tenemos, qué es lo que nos supone, 10 días de muerte, nos salva la cuenta ¡Uhí!” pero esta decisión la tomamos nosotros

O: No lo toma un tío que está en Francia y que te mete en un proyecto y que te tiene durante seis meses en Portugal durante los restos, y se vale de tu familia, pues no, yo no quiero, quién tenga necesidad que lo haga pero...

V: Eso está bien con 20 años.

O: [...] Que eso lo hemos visto nosotras, estaba mal visto ir al gimnasio al medio día. “Pero, vamos a ver... cabeza buque, ¿cómo vas a decir que está mal visto ir al gimnasio al medio día» (E27)

## 2.2. Empezar como salida: la hiperrealidad del no querer

Las experiencias vitales y compartidas entre las mujeres son fuente de aprendizaje y de desarrollo. Un cambio que las convierte en organizadoras natas de un género donde prima la practicidad.

«O: Nosotros aquí, por ejemplo, que hacemos en [nuestra empresa] para asegurar las cosas, pues nosotras cuando estábamos en otras compañías teníamos jefes que a las doce de la noche se les ocurría hacer una propuesta... y pensar cómo desarrollar un trabajo dentro de un proyecto y nos daban las tres de la mañana. Aquí, ahora, nosotras como mujeres independientes, como mujeres empresarias, aquí no se trabaja si no es necesario hasta las doce de la noche porque a las 3 de la tarde tienes que tener la cabeza bien puesta como si fueran las dos de la mañana para dar respuesta a un cliente. Eso de los gurús que a las tres de la mañana comenzaban a trabajar [...]

V: Y tenías que estar fuera de casa...

O: Meses. A esta mujer, le han destetado para irse a un proyecto.

V: Con mi primer hijo...

O: Con su primer hijo, la mandaron fuera a un proyecto. ¿Te puedes imaginar en qué clase de consultora estábamos...? Que eso es muy heavy. Y cuando me fui, le dije: “Vente conmigo porque aquí mandamos nosotras”.» (E27)

Ese mandar nosotras que se traduce en un cambio de la organización del trabajo basado en políticas de conciliación y racionalización de horarios que se basa en la habilidad de «la mujer [que] organiza más, utiliza más la gestión del tiempo. Entonces, esos elementos que pueden poner pues es todo mucho más práctico de lo que hacen ellos en ese sentido» (E27), pues evitan el alargamiento innecesario de jornadas, generan unas políticas de recursos humanos más cooperativas y menos competitivas, promueven el trabajo en equipo y el liderazgo transformador e inclusivo.

Las diferencias son grandes entre lo que fue trabajar en una gran consultora donde las decisiones y la organización la realizan otras personas a trabajar en la empresa propia donde tú eres quién se organiza y toma las decisiones. Así como la organización del tiempo disponible, la educación a los clientes, etc.

«V: hace veinte años no tenía hijos. Te levantabas un lunes a las 5 de la mañana para coger un avión, que estaba trabajando en Barcelona, y vivíamos en un apartahotel, un grupo de seis personas, entonces te levantabas un lunes cogías el avión y trabajabas hasta las 10 ó 12 de la noche, te comías un bocadillo, te acostabas en el hotel y a las 9 en el cliente, o sea comías un sandwich de máquina de vending y seguías y toda la semana hasta que cogías el viernes el avión para volver a casa. Y ese era tú día a día. De hecho, yo estuve dos años en Barcelona y no vi la Sagrada Familia ¿Tú, te lo puedes creer? No vi nunca, nunca, no hice turismo por Barcelona.

O: Yo tampoco. Y claro, era todo una presión... y ahora, bueno, ahora tampoco te creas pero ahora es mi decisión.

V: Ahora tengo tres críos, me levanto a las siete de la mañana todos los días, les doy de desayunar, les llevo al cole a no ser que tenga una reunión a las nueve de la mañana pero no es lo normal porque las ponemos a las 10 y se lo decimos al cliente, oye, nos viene mejor a las 10:00 porque no nos da tiempo.

O: y el cliente que no es tonto o si no se lo decimos porque queremos llevar a nuestros hijos al colegio porque hay veces que se lo tenemos que decir “no, a las 9” “No, oye no, ni a las 9 ni a las 9 y media porque vamos a dejar a los niños al cole”.



V: Y punto, es que no hay más. Y llegamos, trabajamos...

O: Hombre, a veces, te da miedo decirlo pero lo que hay que hacer es gestionar...

V: Entonces, solemos comer aquí o nos traemos algo para comer aquí o te lo compras y lo traes aquí para qué, pues para las seis y media o siete, salir e ir a casa, hacer la compra, la cena y acostar a los críos e incluso, a veces, hacer los deberes con ellos. Ya está ese es mi día... Y bueno, y mientras tanto hacer la casa, los baño...

O: Bueno, pero eso es porque tienen pendiente...

V: Bueno, si porque no tengo chica y lo tengo que hacer yo...

O: Pero, vamos que cuando también estás en cliente también estáis trabajando a tope

V: y si no estás trabajando en cliente también porque si estás trabajando en cliente lo que intentas hacer es un viaje de ida y vuelta. Y vale, te levantas a las 4 de la mañana y coges un avión a Barcelona pero para luego estar a las 10 o a las 12 menos cuarto estar en tu casa, pero es un día pero no son dos. Intentas en todo lo posible concentrar el trabajo en un solo día y no pasar más tiempo de lo necesario fuera de casa.

**BUENO, ¿PERO ESO ES UN TEMA DE AHORRO TAMBIÉN PARA LA EMPRESA, NO?**

O: Totalmente.

V: Efectivamente.

O: Ahorramos, pero ahorramos todo porque nosotras no comemos... Es decir, yo tengo una reunión con una ejecutiva y nosotras nos comemos una ensalada y nos la comemos ahí, corriendo. Estos tienen una comida y están dos horas, toman vino, postres y eso se ve en la cuenta de resultados. Se ve en la cuenta de resultados, yo digo, a ver, gastos indirectos... Nosotras - vosotros. Es alucinante, no tiene nada que ver. Alucinante, no tiene nada que ver, cuando ves, o sea, yo me como una ensalada, hago lo mismo, probablemente en menos tiempo, eso si, seguro, cuando sube el señor a las 5 de la tarde y tu te vas a las 6 y media, te dice, pero que pronto os vais. No, chato. Yo he comido, he despachado en media hora y tú has venido a las 5 y media y yo por tú sobremesa no me voy a esperar. Me explico... y eso es muy normal, muy normal en todas, eso ha pasado ahora, durante y después. Hasta que acaben o terminen por... yo creo que es una cuestión de cambio de iniciativa, hasta que aprendan un cambio de herramienta para conseguir las cosas pero el cambio real y profundo lo tienen que hacer ellos. Ellos son los que tienen que pensar voy a ir a la tutoría o voy a ir al médico y no voy a estar hasta las 8 de la tarde porque me apetece ir a nada o me apetece ir con mi hijo a natación o quiero hacer los deberes de mates.» (E27)

Explicar al cliente que se trabaja mucho pero, también, por qué quieres concentrar los días, por qué quieres las reuniones por las mañanas por qué no a una determinada hora, etc. Además, todo se ajustan en tiempo y dinero pues los viajes se realizan en el día si no pueden realizarse una confiere call y tomar sólo una ensaladas.

«V: Y, además, como dices, sale más barato porque, además, coges el primer vuelo que es más barato...

O: y, además el cliente lo entiende, “oye, que yo no te voy a realizar las entrevistas en tres días que yo te lo voy a hacer en un día” salgo a las 5 de la mañana y nos volvemos en el tren de las 10 o las 11 de la noche y para el cliente es mejor porque paga menos...

V: es menor coste para nosotros y para el cliente.

O: Y eres mucho más efectivo. Pero, sin embargo, hay compañeros, masculinos, que prefieren irse el día de antes que levantarse a las 5 de la mañana.» (E27)

«Cuando te presentas a alguien no le empiezas a explicar, generalmente te cualificas profesionalmente pero al rato qué sale? Nuestros hijos. Todos nuestros clientes saben de nuestros hijos pero, al final, te hace más humana.» (E27)

Pero eso requiere equilibrar el trabajo y la vida, alinearlos. Y, para ello es necesario que la pareja acompañe en ese proceso.

« V: Es una necesidad de vida.

O: Te voy a contar lo que pienso yo, yo creo que si tienes una pareja desde hace muchísimo tiempo y has vivido tú vida con ella de consultor, sabe lo que es...

V: Es lo que nos ha pasado a las dos.

O: sabe, sabe, lo que es, sabe lo que llevas, lo que te implica, sabe lo que dejas de hacer, renunciar a tú carrera por ser madre, sabe más o menos dónde estar, sabe que puedes ser más o menos persona y entonces, bueno, yo creo que también es una cuestión de educación interna...

V: Hemos crecido juntos.

O: Hemos hecho un cambio y una transformación en conjunto en la toma de decisión porque por ejemplo, en mi caso, mi marido ha tomado la misma decisión que yo. Ha cambiado un puesto internacional para tener mucha más conciliación y estar cuando tienen que estar. Nosotros, por ejemplo, un problema con nuestra niña (procesamiento sensorial - autismo) y hemos tenido que meter muchas horas para poder hacer, que es nuestro mejor proyecto, pero sin él no hubiera sido posible y bueno, el tuyo, es la joya de la corona, es lo más.

V: El mío recoge todos los días a los niños, se encarga él, el sale a las 3 y media.

O: Pero lo hemos tenido que decidir los dos, el cambio de empresa “oye, me cambio de empresa...” Y el poder decir “mira, uno de los dos tiene que estar, no podemos dejar de estar los dos, sino pues no funciona” pero, yo creo que como nos han visto, han, nos han acompañado en el camino en ese viaje de las... 4 de la mañana... Mira, yo cuando me fui de mi compañía para tener mi bebe, en mi casa no sabían mis vecinos que Pablo tenía una pareja estable y llevaba ya casada cinco años con él porque de lunes a viernes yo no estaba. Yo era como que venía el fin de semana, el royito de fin de semana. El día a día de cuando yo estaba en la otra empresa, es como dice Ana, o te levantabas a las 5 de la mañana o a las 7, te daba igual, el día que estabas en el cliente y entonces, empezabas ya, sin parar, sin parar, y podían darte las doce y como no estabas en casa te daba igual, te podían dar las doce, la una, las dos, depende del jefe de proyecto y pin-pan, pin-pan. Y si tú eras el jefe de proyecto, tú te sobra igual, porque los plazos de entrega del proyecto no eran muy grandes y el nivel de exigencia era muy alto, pues igual que yo las he tenido yo hasta las 4 de la mañana, estaba yo, y eso era pin-pan, pin-pan, claro, cuando tú quieres ser mamá, pues dices “esto no puede ser, esto no puede seguir así”. [...]

El aprendizaje por modelos es muy interesante, si ves a tu padre que pone el lavavajillas, lo pones y sino... es que hay muchos gorilas plateados mucho» (E27)

El sentimiento de culpabilidad transmitido a los niños, también, tiene que ser trabajado para que ellos lo puedan entender: explicaciones que, también, elaboran y hacen pensar a estas mujeres de recursos humanos que producen en sus hijos un desapego muy importante por la relación laboral que tienen sus madres

«O: yo lo que veo en mi hija es un efecto contrario, es decir, yo veo que mi hija quiere ser feliz, disfrutar de la vida y que de mayor no quiere ser como mamá, o sea, eso es muy fuerte, muy fuerte y te lo verbaliza: “yo mamá no quiero ser como tú, no quiero

estar todo el rato con el ordenador, ni con el móvil, ni estudiar, ni con los apuntes... Yo de mayor no quiero ser como tú” Quizás ese esfuerzo que tú has puesto en la empresa, ellos lo pongan en otra cosa pero lo que si es verdad que ellos rechazan el que no estés más en casa con ellos, rechazan que llegues a casa con un careto que no puedas con él, rechazan que te hayas levantado a las 5 de la mañana para corregir cosas e informes para que cuando ella se levante a las 7 y media la puedas llevar al colegio porque lo has hecho. Qué no son idiotas? No sé...

V: Yo me acuerdo una vez que me dijo mi hija: “Ama \_somos de Bilbao\_ tú no disfrutas de la vida”

O: Toma ya!

V: Tú no sabes disfrutar de la vida. Y dije: toma, qué razón tienes! Pero al final, tienen razón porque la conciliación, entre la vorágine del trabajo, llegas a casa que vas con esto, que a veces ni escuchas, vas con la comida y vas que “tengo que hacer la cena” Claro, vas enfocado, esa efectividad que tienes en el trabajo también la vas haciendo en casa y dices... Yo no me siento en el sofá ningún día porque cuando llego son las 8, está el pequeño de tres años y claro ya tienen hambre, haces la cena, haces la comida, les metes en la cama y o estás ni dos minutos, ni les escuchas y ellos son conscientes de ellos, como me dice mi hija “estás en tantas cosas que siempre estás pensando qué tienes que hacer después” Y claro, efectivamente, siempre estoy pensando: tengo que planchar, tengo que hacer la cena, tengo hacer no sé qué... Y claro, quizás es el perfil mío, no..

O: no, no, yo igual.

V: pero, es verdad, siempre estoy pensando en lo que tengo que hacer. Es que me dice “siempre estás pensando en lo que tienes que hacer después, en vez de sentarte conmigo y disfrutar” eso me lo dice y sé que es verdad, pero es que no sé hacerlo y ella es consciente.

[...] El nivel de ambición no está reñido con la educación que hemos tenido porque en los años 70, cuando tú madre le dio la impronta y te dijo que tenías que estudiar, no te dijo que había una parte de a atrás que gestionar y que te genera muchos problemas. » (E27)

### 3. Cerrando: “mucho por hacer”

El análisis de la dimensión social, a partir de la sociología de trabajo, muestra al trabajo desarrollado en la empresa como fuente de conflicto social pero, también, emocional. Las mujeres de recursos humanos aportan su propia experiencia y visión, además de aportar profesionalidad y preparación.

El tamaño de la empresa es importante para tener una mayor multidisciplinariedad en el departamento. Normalmente, las carreras de derecho laboral (o ciencias del trabajo y, hoy, relaciones laborales) y la psicología con la especialidad de recursos humanos<sup>122</sup> son las disciplinas tipo que copan los departamentos de recursos humanos. Disciplinas que a su vez, son consideradas con cierto componente bisagra por las mujeres entrevistadas, sobre todo el derecho, pero que permiten una mayor desconexión a priori de lo que permite la parte penal del derecho o la clínica en la psicología, pero que, sin embargo, al final se vivencia con un fuerte componente emocional. Una “mochila”, como decía una de las entrevistadas, que es difícil de quitar cuando se llega a casa.

---

<sup>122</sup> Esto depende de la acepción que utilicen las diferentes universidades y del plan de estudios.

Las dos entradas laborales habituales, a través de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) de las personas licenciadas en psicología o la pasantía y gestoría laboral de las personas licenciadas en derecho comienzan con nula o escasa remuneración y con gran intensificación del trabajo como ritual de paso, hecho que prevalecerá en gran medida en la concepción que tienen sobre el trabajo. En síntesis, esos primeros años son relatados por las entrevistadas como días de excesos de trabajo, largas jornadas y nula remuneración y, como consecuencia, se traduce en una preparación o entrenamiento en el mercado laboral que hace normalizar algunas prácticas dentro del mercado de trabajo cuando se es joven y no se tienen cargas familiares.

«[Cuando entré el horario] era de 9 a 2 y de 4 a 7. Yo venía de empresas con horarios muchos amplios, ten en cuenta que yo venía de empresas de consultoría y de TFP donde los horarios son mucho más amplios. Entonces, tú sabías cuando entrabas pero no cuando salías. Aquí con ese horario era un avance. También, es verdad que ese es un horario teórico pues sí que es verdad que entraba a las 9 pero no salía nunca a esa hora sino que salía más tarde. Qué pasa que mi situación persona hasta ese momento me lo permitía hacerlo porque casi podía venir andando a trabajar, por lo cual, a mí, dos horas para comer me venían estupendamente porque me iba a casa, comía...

Si, es por eso por lo que la propuesta de [esta empresa] me pareció más atractiva porque realmente tenía un semáforo para venir aquí, con lo cual, ¿dos horas para comer? Pues fenomenal, me iba a mi casa, hacía la comida, comía... Si que es verdad que yo no salía a las 7 sino que salía a las 8 o a las 8 y media o nueve, según el día o el trabajo que tenía. Pero, era un ritmo que era mejor que el que tenía antes porque antes en Adecco trabajaba en Alcalá de Henares y tenía que coger el tren y el horario era más amplio porque si querías contratar a alguien para el día siguiente tenías que dejar firmado el contrato para el día siguiente y si el chico o la persona no podía venir hasta las 8 y media pues tú te tenías que quedar hasta que firmara en contrato porque no te podías permitir que alguien fuera a trabajar sin firmar el contrato. Por eso, te digo que para mí el horario fue a mejor tanto porque estaba muy cerca de mi domicilio como por las condiciones del trabajo.» (E21)

El área soft de los recursos humanos es aquella que necesita más de atributos o habilidades consideradas como femeninas que el área hard. Este coincide además con ser el área del que primero se prescinde en momentos de crisis y eso, a pesar que se habla de él como un área estratégica.

Las mujeres entrevistadas nos han mostrado como poco a poco van incorporando un estilo de trabajo diferente a las empresas, que sin embargo está muy condicionado por los viejos esquemas y los imperativos del sistema capitalista que cada vez es más voraz. Como pasa con el resto de las mujeres, estas mujeres tampoco son un grupo homogéneo, cada una piensa y hace cosas de forma diferente adaptada a sus necesidades, a las de su familia y, sobre todo, a las del trabajo. Toda trabajan dentro y fuera de casa, y en la mayor parte de las ocasiones han externalizados las tareas domésticas y el cuidado de los niños cuando han podido y en la medida de lo posible.

El trabajo remunerado y no remunerado que son parte de un todo y que en muchas ocasiones encuentra grandes fricciones para hacerse espacio en un recurso que es limitado. Las políticas de recursos humanos les afectan, pero empalizan pronto con las necesidades de las otras mujeres e intentan implementarlo en la medida de lo posible, aunque a veces ya sea tarde para que las toque.

Al igual que el resto de las mujeres trabajadoras tienen problemas de conciliación y naturalizan, incluso estando concienciadas, los roles y estereotipos asignados a las mujeres. Como si se resistieran en ver el fracaso que ciertas acciones pueden tener al chocar con la cultura imperante de la empresa, quedando sus méritos en papel mojado y revistiéndolas de género, de género femenino.

Conciliar para trabajar, siempre hay un móvil y un ordenador que poderse llevar a casa; cansancio y ocio van de la mano, y lo poco que se hace suele ser alrededor de los más pequeño, consiguiendo algún espacio personal ahora centrado en esa religión que llega a ser el *running* y la bicicleta.

La cosa se complica cuando él tiene mucho trabajo, también cuando él no lo tiene: reducciones de jornada, excedencias para cubrir totalmente la logística en casa o, en su defecto, recomponer lo doméstico, los cuidados y las tareas a realizar. Ellos no saben, ellas no quieren entregar el único lugar donde se sienten importantes, lo que hace que desempleo en él sea doblemente traumático para ellas: no pueden con todo, pero tienen miedo a dejarlo. Ellos están desubicados.

Emprender es la nueva acción recurrente para las clases medias y las mujeres de recursos humanos están siendo un filón importante. Ellas conocen su profesión y, por eso, saben que muchas áreas se están externalizando, se sirven de la misma externalización que a muchas de ellas les ha llevado a ser emprendedoras. Para ellas, emprender les aporta el poder tener más tiempo para conciliar cuando, paradójicamente, las personas autónomas dedican todo su tiempo a intentar reflotar una empresa que en muchas ocasiones termina por hundirse.

Como se ha podido apreciar este objeto de estudio tiene muchas entradas y no todas se han podido acometer. En esa división del trabajo, social y sexual, nos quedan muchas preguntas que contestar que están relacionadas no sólo con lo que está pasando dentro sino, también, fuera de las empresas. Salarios cada vez más bajos, horarios más flexibles de dedicación al trabajo, terciarización son los handicaps actuales que con la continuación de las políticas familiaristas y la desaparición del Estado de Bienestar, la inestabilidad, la intensificación del trabajo irán complejizando las políticas de recursos humanos. Estas mujeres como objeto y sujeto de estas políticas tendrán que resolver esta doble faceta de capital parcializado y mujer trabajadora en unas organizaciones a la que todavía le queda mucho por hacer para que se adapte a las mujeres.

## Capítulo V. Conclusiones

El “tiempo-movimiento” del taylorismo y fordismo propio de la industria ha dado paso al sistema “esfuerzo-forma” que analizaría Rudolph Laban y que Warren Lamb perfeccionaría en la consultoría industrial con el análisis de los aspirantes a directivos donde analizaría el estilo de sus movimientos. Para Laban este sistema, que desarrollaría también para la industria británica, “describía tanto el modo en el que el hombre se relacionaba con el mundo espacio (espacio), como la forma en la que descargaba y modificaba su energía (forma). Al demostrar la interrelación de estos factores, trataba de llegar a la raíz biológica de la comunicación del hombre” (Davis, [1976] 2009). El ritmo y el movimiento acompañaban a los esfuerzos, a las presentaciones, facilitaba la integración o la exclusión y son parte del análisis de las políticas de recursos humanos, pero también de la inclusión o exclusión de las mujeres como nuevo actor, actriz, en el campo empresarial, no del trabajo sino del empleo, y de su relación como intra e intergrupo. Ese *habitus* de Pierre Bourdieu como “conjunto de disposiciones, saberes y capacidades... Un modelado que no solo se muestra en la manera de pensar y de ser sino también en el *savoir faire*, al igual que en el “saber estar”, en todo aquello que nos conforma, nos posibilita y, también, nos limita como persona” (Castillo, 2008)

A las mujeres nos han enseñado a expresarnos de forma diferente, a transmitir contando a nuestras iguales lo que nos pasa y lo que pasa en el mundo, pero sin embargo en el mismo momento que cruzamos un mundo habitado por hombres nos comunicamos como ellos y perdiendo esa añorada sororidad de la que habla Marcela Lagarde. “Llegamos en un mal momento....”, dicen muchas mujeres cuando hablan de su experiencia laboral, pero siempre es malo para aquellas que no tienen familia y que cuentan con una obsolescencia programada nada más pisar el centro de trabajo. Contar con un *doble estatus* (Standing, 2011), para muchas mujeres, es tener uno prestado y el otro dado por adscripción, pero los dos pueden ser temporales y ambivalentes.

Como reitera, en uno de sus últimos libros, Juan José Castillo en *La invasión del trabajo en la vida. Del ‘trabajador ideal’ a la vida real*, “*pensamos para investigar e investigamos para pensar*. Y he[mos] trabajado siempre con la mirada puesta en la posibilidad de *aplicar* los resultados de la investigación. Difundirlos, trata de hacerlos sentido común, como diría Gramsci, es la única, o la mejor manera de que pueda ayudar a transformar la sociedad” (2015:10). Esta ha sido la filosofía seguida en esta investigación, con la que espero dar algo de luz a esa división del trabajo y precarización de las sociedades capitalistas actuales que, con buenas palabras y revestidas de la manida objetividad, ocultan transformaciones donde las personas son culpabilizadas y *acorraladas* como forma de contención, donde la intensificación del trabajo paraliza a las personas que, globalizadas, se sienten cada vez más sola<sup>123</sup> y que, como se decía en el segundo capítulo, el miedo se ha apoderado de ellas.

Esta investigación como se ha podido ver a lo largo de sus páginas tiene muchas aperturas y en ella pueden entrar muchas disciplinas, a cuyos profesionales puede no contentar. El análisis fundamentalmente teórico y descriptivo de las políticas de recursos humanos sólo ha servido para contextualizar qué hacen las mujeres de recursos humanos, sólo han sido un medio, pues son las mujeres de recursos humanos, ellas, han sido el medio

---

<sup>123</sup> Véase Castillo, 2008.

para avanzar en el análisis de las desigualdades del género, pues han permitido analizar en un mismo perfil, lo que a priori se plantea como origen (las políticas de recursos humanos) y las consecuencias de la discriminación (las mujeres que trabajan en las empresas y específicamente en recursos humanos). Desplegar sus discursos y estrategias, sus decisiones privadas personales y colectivas con respecto a ellas y las personas a las que gestionan, ha supuesto ser un analizador excepcional para el análisis sociológico y el feminismo,

La guerra y el deporte, como se ha podido ver a lo largo de la tesis, son los recursos masculinos utilizados más comunes, son algunas de las explicaciones que se daban de la eficiencia de las políticas de recursos humanos, son las metáforas masculinas y el rasero por el que todo se ve y se mide. El artículo “Por qué las mujeres corren mejor que los hombres” (El País, 24/03/2015) cuyo encabezamiento decía que “ellas son más eficientes al trote. Y la razón no está en las piernas, sino en su cabeza” nos aporta un recurso meramente masculino que puede explicar a las organizaciones empresariales de que se está hablando. Según el investigador danés y maratonista Jens Jakob Andersen, citado en dicho artículo, y tras analizar 1,8 millones de resultados de 131 carreras de maratón durante cinco años, llegaba a la conclusión de que las mujeres eran corredoras más eficientes energéticamente que los hombres en todos los ámbitos. Posteriormente, citando a un plusmarquista, Ramiro Matamoros, se llegaba a la conclusión de que los hombres tendían a idealizar lo buenos que eran (mezcla de confianza y biología). Mientras nosotras, las mujeres, éramos conscientes de nuestras limitaciones. En las carreras no sólo se trata de “mover las piernas” sino que tiene una parte psicológica de concentración y cálculo donde las mujeres destacamos. Somos más analíticas y equilibramos nuestras fuerzas. Terminado el artículo este plusmarquista decía algo que señalaron las alumnas en el examen y que, también, me señalaron las mujeres de recursos humanos entrevistadas que hacían running esto es para utilizar su lenguaje “Personalmente, considero que la velocidad a la que corra no es tan importante como el llegar al final de la prueba en buena forma física y haber sabido resistir adecuadamente. Dejando de lado los factores externos, que por supuesto influyen, como el terreno en el que corran, el clima o el mismo equipamiento deportivo, para correr más rápido solo hay que fijarse un objetivo y tener cierta disciplina, siempre disfrutando con lo que se hace, porque si no, los resultados no son los mismos” (El País, 24/03/2015). Esto llevado a la organización, da muchas pistas de los cambios que se están llevando a cabo. Los records entre mujeres y hombres tienden a disminuir y las atletas femeninas, más entrenadas que en épocas anteriores, avanzan con mayor rapidez. Sin embargo, como recoge el artículo, queda mucho para llegar a esa igualdad.

A lo largo de estas páginas se ha realizado un análisis de la reproducción de la desigualdad a través del análisis de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos donde se ha podido apreciar como estas son sujeto y objeto de cambio, es decir, inciden y son afectadas por el cambio en las organizaciones. Introducen habilidades nuevas pero, al mismo tiempo, se empapan de un discurso que recuerda mucho al masculino. De ahí, que en muchas ocasiones naturalicen la jerarquía y los cuidados los tomen como propios de su género sin aportar crítica alguna, pero haciendo papable el agotamiento que supone lo doméstico y lo laboral. Por eso, buscan estrategia que les permita llevar todo: acercar su residencia, reducir la jornada, buscar a una “chica” que realice las tareas del hogar, etc. Estrategias que desarrollan como otras mujeres de clase media y que realizan, también, las mujeres que forman parte del capital parcializado de la empresa.

El estado, ya no es un Estado neutro. Anhelado por gran parte de la población, éste legisla para producir inmovilidad, para que todo siga igual, pues lo que legisla ya es una realidad. Se ha pasado del tutelaje de la mujer a través de la exclusión del mercado, al tutelaje

por acaparamiento del tiempo que ahora se convierte en tiempo de trabajo. Las discriminaciones se producen en la práctica productiva a través de diferentes dispositivos que ha sido favorecidos por un Estado no neutral que está privatizando el Estado de Bienestar y socializando en las necesidades neocapitalistas y que a través de medidas paternalistas llamadas ahora de conciliación intentan separar la vida pública y privada mediante la disponibilidad de tiempo de trabajo. La vanagloriada flexibilidad está haciendo que el tiempo de trabajo que estaba enlatada dentro de la fábrica o centro de trabajo, vaya tomando espacio en las casas, en los cuerpos de las personas, mediante diferentes mecanismos que discriminan directa o indirectamente a las mujeres que no cumplen con el nuevo rol.

Deconstruir la igualdad muestra la fragilidad de las relaciones inter e intragrupo, debido en parte a la carga ideológica que integra toda identidad y que se encuentra en manos de esa dominación blanda e invisible del poder (“masculino”) de la que nos hablaba Bourdieu (2007).

Cuanto más separación, más inclusión de los iguales. El espacio de las idénticas (las NO TODAS, lacanianas) es diferente al espacio de los iguales (el de los hombres, de los que tienen una historia en común), porque hay que recordar que “en el espacio de las idénticas es todo anomia y reversibilidad: todas pueden hacer de todo, siempre que sea de forma interina e intermitente” (Amoros, 1994: 46). Tópica que recuerda a la experiencia de las mujeres en la empresa, también a la experiencia de las mujeres de recursos humanos. Las mujeres de clase media-alta, clases trabajadoras acomodadas, son aquellas que desiguales en cuanto al género respecto al hombre, pero entre ellas desiguales respecto a la etnia, raza y clase, por ejemplo, se nutren de la ilusión de pertenencia pues, al igual que el hombre, piensa que alguna vez la tocara a ella porque aunque exceptivas -como dice Amoros (1994), el sistema capitalista ha conseguido agotarlas en un mar de trabajo y falta de tiempo. Ahora, ya se han igualado, ya están disponibles.

El lugar de las mujeres es el prestado por el otro, por el hombre, de ahí que no se vea como propio. La paradoja de la igualdad está en que ésta es la estrategia de dominación pues está tamizada por el discurso dominante. El poder interpone la libertad a la igualdad, pues la precarización del mercado de trabajo hace que no se pueda ser libres como señala Camps (1994). Porque lo que invisibiliza la desigualdad es la dependencia, la autonomía del que es libre y que no es igual porque tiene el poder, esa es la paradoja: todos iguales, todos uno, todos hombres, todos y todas disponibles.

El neocapitalismo acaba de crear un nuevo “obrero soñado” esta vez feminizado, flexible, barato y con habilidades nuevas en un mundo laboral centrado en lo inmaterial.

La dominación abstracta del tiempo muestra como los nuevos modelos de producción, tecnología, innovación, requieren continuos cambios de habilidades y competencias y talentos que, a través de la educación y la sanidad, producen oportunidades de movilidad y que han favorecido, también, a la mujer la ocupación de espacios. Sin embargo, éstos son contrarrestados con nuevos criterios dados por las clases dominantes y que pueden verse plasmados en las diferencias salariales, incentivos y complementos antiigualitarios como recompensa de estatus y que pueden hacerse extensivos a familiares, aliados y amigos, perpetuando las consecuencias de estructuración y reproducción clasista, pero también de género. Las mujeres de recursos humanos son un buen analizador de esto como parte de las mujeres y capital parcializado.

Pues esa *enfermedad de lo doméstico* –utilizando la acepción de Beatriz Preciado en el sentido de los patrones culturales heteronormalizados- se imprime también en la mujer de



recursos humanos que ansia equilibrar el espacio domestico, familiar y personal aún cuando es ella uno de los actores que impedirá que se produzca ese equilibrio, pues el paternalismo lo que intenta es separar lo doméstico de lo público, dando terreno al trabajo productivo sobre el de reproducción.

Los movimientos feministas, que han realizado grandes aportaciones, han mostrado que las estructuras de opresión son múltiples y simultaneas. Familia, Iglesia, Estado, Escuela pero, también, la empresa son espacios de socialización y los responsables en la trnasmisión de la división sexual del trabajo que asigna el orden social a través de mecanismos de violencia simbólica, siguiendo a Bourdieu, o de poder hipnótico -Virginia Woolf-. De ahí, que se analice no sólo lo que hacen estas mujeres de recursos humanos en la empresa, sino también cuáles han sido sus otros espacios de socialización para poder ver no sólo las cuestiones compartidas sino también aquellas que no lo son.

Analizar el organigrama, las funciones y trabajos desarrollados en el departamento de recursos humanos para vislumbrar la capacidad de transformación de estas mujeres en las políticas empresariales, supone partir de la suposición de que el Estado al no ser “neutral” es incapaz de resolver las desigualdades por sí mismo, y que sólo a través de las políticas empresariales implementadas por estas mujeres puede producirse el cambio. Sin embargo, esta posición parte de una gran contradicción en sí misma pues ellas han formado parte de esa socialización y, también, son parte del mecanismo de reproducción de la desigualdad, pues el sistema neocapitalista necesita de mano de obra formada, barata, flexible y disponible para la producción pero, también, para la reproducción. Ellas son las garantes de la adquisición de esa mano de obra, la atracción y la retención del talento –todas las personas tienen talento- se mira en esos términos: la persona más adecuada y más barata en términos relativos. De ahí, que pensar que las empresas van a contrarrestar la debilidad del Estado, al no existir un auténtico mercado, es paradójico.

En ese sentido, no coger medidas de conciliación es un acto que podríamos llamar racional porque en una economía como la neocapitalista que el liberalismo hace que todo se exagere hasta el extremo, no estar en el centro de trabajo de la empresa el mayor tiempo posible, no estar bajo el paraguas del amo, aunque este le invite a hacerlo, supone una ruptura de esa cadena de montaje que se tiene dentro y que necesita de la presencia y del ojo vigilante para continuar con su trabajo. El fallo de las organizaciones modernas se centra en no entender la contradicción y proponer soluciones como el cambio en las organizaciones o el cambio cultura en las empresas para adaptarse a un nuevo actor que se ha socializado en los paradigmas que vanagloria el sistema capitalista actual, es decir, ganar poco, dar mucho y ser servil. O como se ha dicho anteriormente, aceptar bajos salarios, jornadas flexibles en disposición al capital y terciarización de la economía.

Ante la visión positivista del trabajador del conocimiento y las políticas de recursos humanos, éstas no dejan de ser agentes y mecanismos políticos de manipulación del poder dominante que posiblemente han encontrado en las mujeres unas trabajadoras que conocen y asume su posición como ser dominado e irreductible, en un mundo, el empresarial, donde las políticas de recursos humanos no están hechas para mejorar la calidad de vida y trabajo de las personas que tienen en su organización sino para romper cualquier tipo de resistencia y sacar el mayor beneficio económico. En este sentido el discurso dominantes respecto a estas políticas, desalienta y comunican que no existe alternativa, que poco o nada se puede hacer: recordando y proyectando constantemente pasados, presentes y futuros inciertos donde el trabajador/a del conocimiento sabe que en esa irreductible división del trabajo, otra persona puede saber más que él o ella y que, en esa idiosincrasia nunca podrá defender su posición.

Las mujeres de RRHH son a la vez motor de cambio y actores prescindibles según la empresa moderna. Ella imponen su mirada doblemente cualificada en la empresa: como mujer que necesita otro tipo de organización del trabajo para poder acoplar su vida personal y familiar al ámbito laboral masculinizado y patriarcal; y como profesional que tiene un *background* en un proyecto empresarial que a veces se muestra diferente a los que no son sus coetáneos y ya ocupan un lugar en la empresa, pero, también, porque han sido capaces de reconocerse en otras mujeres como una persona sexuada con necesidades y capacidades diferentes que la empresa no incluía. Un proyecto empresarial diferente, como se ha podido ver a lo largo de las entrevistas y en esta tesis, donde lo laboral y la vida (familiar y personal) tienen que convivir en esa suma de trabajo que traen esos diferentes espacios, respetarse, buscar un equilibrio, para que el trabajo profesional pueda tomar todo su sentido, sin un sentimiento de pérdida que fagocite a las mujeres en la organización y sin que el engranaje de la maquina capitalista la subsuma sin más.

La intensificación del trabajo dentro de la empresa cada vez es mayor, focalizarnos en la tarea hace que nos perfeccionemos en nuestro trabajo pero que al mismo tiempo perdamos perspectiva de amplitud de cuestiones que necesitan de nosotros. De ahí, que la profesionalización y visión más globalizada de las mujeres en el conocimiento de las posibilidades de la organización y de las necesidades de las personas sea fundamental para las organizaciones empresariales sostenibles, yo diría: organizaciones en las que las mujeres podamos estar sin hipotecar nuestras vidas personales y/o familiares. Algo, que muchos de nuestros compañeros también quieren.

Los usos del tiempo y su gestión son vitales para una nueva reorganización del trabajo que, sin embargo, no está pensada para las mujeres. La acusación de “las mujeres mezcláis todo” (Marugan y Díaz, 2015) es sólo la expresión de una experiencia vital que entrecruza los diferentes tiempos que aparentemente en lo formal están separados pero que en lo informal son invasivos. La intensificación del trabajo, las organizaciones de trabajo con culturas y formas de trabajo donde antes las mujeres no estaban dentro de las empresas y todavía siguen trabajando como si ellas no fueran parte de la organización, hace que el tiempo de trabajo laboral surja en mitad de los tiempos de uso personal y familiar. Visibilizado y “aceptado” como una forma de flexibilizar los tiempos para que en las nuevas organizaciones se integre “la mujer”, sin embargo, no tiene el reconocimiento económico que se supone pone en valor esa dedicación. Muchas de las mujeres entrevistadas son responsables de áreas y algunas tienen reducción de jornada, reducción que le implica una reducción salarial pero al mismo tiempo ese trabajo no realizado durante la jornada no desaparece sino que es realizado en el parque, en su casa, cuando pueden, entre “juegos, baño, cenas y camas”. Eso es lo maravilloso de las nuevas tecnologías, dicen algunos, poder estar conectado 24 horas para quien quiera, para lo que sea, como si fuéramos todas iguales pero, también, de los nuevos procesos de gestión del trabajo como la Dirección por Objetivos que puedes gestionar tu trabajo y tu tiempo según lo que requiera su consecución pero, siguiendo los indicadores donde el trabajo presencial marcaba la ejecución de un trabajo y, por tanto, su valoración y remuneración. Esto último, hoy, tampoco cambia mucho.

La paradoja que envuelve a estas mujeres es que ellas son las que hablan más de conciliación, pero profesionalmente son las encargadas de recursos humanos, es decir, justo uno de los puestos de trabajo o cargos responsables de la ausencia de conciliación, de aplicar las políticas actuales de recursos humanos que limitan la conciliación.

Un Plan de Igualdad de Oportunidades puede mostrar el valor de las personas en la organización, más allá de lo que hace y de lo que representa, pues nos indica su valor social.

De ahí, que el cambio de los departamentos de recursos humanos de ser una gerencia que dependía de los departamentos financieros a ser departamentos estratégicos en muchas empresas, dónde la función de recursos humanos expande por toda la organización, sea importante para el cambio en las organizaciones, aunque no se puede olvidar que esta área es capital parcializado. Tener información tanto cuantitativa como cualitativa, más allá de los sistemas métricos exclusivamente financieros, permite vislumbrar la magnitud, las competencias y habilidades que se exigen en las organizaciones actuales, relacionadas con la mejora continua, innovación y desarrollo, a través de indicadores conocidos como KPI (Key Performance Indicators) que varían según la actividad y el enfoque de recursos humanos en la inteligencia emocional y capacidades técnicas.

Las mujeres están inmersas en un proceso de ingeniería inversa donde obtener donde entender la organización global del trabajo (Glucksman, 2012; Castillo, 2013) es ser consciente de la desigualdad de oportunidades. Sin esta concepción global, el trabajo no puede ser entendido. La calidad de vida como pareja se deja también de mano de las mujeres. Las reducciones de jornadas permiten una mejor gestión del tiempo, es decir, una organización del tiempo y de las tareas que pasa por seguir sin delegar la parte emocional y de los cuidados de la relación, así como relegar posibles promociones sino con esta dirección con la que pueda venir después: como se ha visto en uno de los casos analizados. Conciliar, además, tiene consecuencias en las mujeres. Ellas sobras, sándwich y comidas precocinadas, muchas veces delante del ordenador. Mientras ellos, comen sentados sus menús o catering en el comedor de la empresa, en un restaurante de la zona o con algún cliente. Eso es lo que relatan estas mujeres, pero lo cierto es que todos son parte de una misma lógica cultural dentro del sistema capitalista y uno tira del otro, seguramente para peor, seguramente para flexibilizar lo que ya se había conseguido y cambiarlo, aunque la paradoja está en que esto no se sabe si es mejor o peor pues el sistema está habido de consumir tiempo.

Terminar con ese cuello de botellas sólo se puede hacer a través del apoyo a otras mujeres y el empoderamiento en todas las facetas de la vida de la mujer. Las mujeres de recursos humanos suelen tener las mismas dificultades en las empresas que el resto de las mujeres debido a que, generalmente, las empresas son organizaciones muy masculinizadas. Sin embargo, la diferencia radica en el entendimiento de su labor como capital parcializado pero que, al mismo tiempo, también se diferencia de los hombres que trabajan con ellas y que, además, ha incorporado un cambio generacional al área.

Como se decía anteriormente la fragilidad de las políticas de igualdad de oportunidades tiene en las empresas se vislumbra en la fuerza que tiene la cultura patriarcal capitalista fuertemente presencialita y en la fragilidad que tiene cuando aparece otro tipo de dirección

Siguiendo a Illouz, se podría decir que conocer cuáles son los mecanismos por los que las mujeres de recursos humanos han dado sentido (consciente o inconsciente) a sus comportamientos, pensamientos y sentimientos; y cómo esto afecta a sus relaciones sociales (profesionales y personales) ha supuesto comprender cómo se relacionan las dimensiones cognitivas y prácticas en estas mujeres que aceptan en la práctica cómo es el mundo y qué tiene valor. Pero es, también, una forma de conocer aquellos pequeños cambios a veces imperceptibles que se están haciendo en las organizaciones de trabajo. Analizar las contradicciones es de gran utilidad, de ahí que se haya intentado evitar en lo posible darle un carácter instrumental a esta investigación con recetas que, como se ha visto aquí, se muestran paradójicas, como el propio sujeto de estudio.

Las políticas de recursos humanos condicionan las condiciones de vida y trabajo, también, de las mujeres que trabajan en recursos humanos y que, por ende, inciden en esas condiciones a través de los puestos que ocupan. Ellas son sujeto y objeto de las políticas empresariales, inciden en su desarrollo, pero también son actores en juego. Por ello, conocer *las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos* para analizar las desigualdades de género al través del trabajo y vida de estas mujeres es dar cuenta de la complejidad que ese refuerzo cultural impregna en la relación de las mujeres con el trabajo. Como se puede apreciar esta posición está cargada de contradicciones, de ahí radica parte de su potencia. El caso de las mujeres de recursos humanos integra también las contradicciones de cómo las mujeres de clase media acceden al mercado de trabajo (Candela y Piñon, 2012) porque son sustituidas por mujeres inmigrantes en las tareas domésticas

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ACKER, Sandra (1995): Género y educación. Reflexiones sociológicas sobre mujeres, enseñanza y feminismo. Madrid, Narcea.
- ACTIS, E. (2013) "La dominación de los seres humanos por el tiempo" 23/01/13: Diagonal global. <https://www.diagonalperiodico.net/global/hemos-llegado-la-crisis-del-empleo-la-sociedad.html>
- ALBERDI, I. (1999): "El significado del género en las ciencias sociales" en *Política y sociedad*, núm. 32, UCM, Madrid, pp. 9-21.
- ALBIZU, E. Y LANDETA, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide. 574 págs.
- \_\_\_\_\_ (2011) "La función y dirección de recursos humanos" en *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide. Pp. 25-38.
- \_\_\_\_\_ y Basterretxea, I. (2011), "Cambios en el entorno de la FRRHH" en *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide. Pp. 39-66.
- \_\_\_\_\_, Lertxundi y Basterretxea (2011), "Cambios y tendencias en la FRRHH" en *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide. Pp. 67-101.
- ALEMÁN, J. (2013): *Derivas del Discurso Capitalista. Notas sobre psicoanálisis y política*. Madrid, Ítaca. P. 104. ISBN: 84-88326-18-1
- ALONSO, L.E. (2001): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid, Ed. Fundamentos, 261 pp.
- \_\_\_\_\_ (2009): *Prácticas económicas y economía de las prácticas. Crítica del postmodernismo liberal*, Madrid, Cátedra.
- ALVAREZ, I., LUENGO, F. Y UXÓ, J.(2013) *Fracturas y crisis en Europa*. Madrid: Clave Intelectual, pp. 342.
- AMORÓS, C., (1994) "Igualdad e Identidad", en Valcárcel, A. (comp.), *El concepto de igualdad*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1994, pp.29-48.
- AMOROS, C., VALCARCEL, A., Y CAMPS, V. (1994). *El concepto de igualdad*. Editorial Pablo Iglesias.
- AÑÓN, M. J., y MIRAVET, P. (2006). Paradojas del familiarismo en el Estado del bienestar: mujeres y renta básica. Cuadernos de Relaciones Laborales, 23(2), 101-121.
- Apuntes Queer: hacia una política de la inconformidad sexo-genérica. <http://www.facebook.com/notes/queer-radio/apuntes-queer-hacia-una-pol%C3%ADtica-de-la-inconformidad-sexo-gen%C3%A9rica/141867887186>. (revisado agosto 2012)
- AUSTIN, J.L. (1955), *Cómo hacer cosas con palabras*. Edición electrónica de [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl) / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. [<http://www.seminariodefilosofiadelderecho.com/biblioteca/a/austincomohacercosaspalabras.pdf>]
- BARRIOS-KLÉE, W.: "Reflexiones sobre los hoy llamados estudios de género" en <http://www.angelfire.com/planet/walda/docs/estudiosdegenero.pdf> (revisado en agosto de 2012)
- BATAILLE, G. *El erotismo*. [Recurso de internet] <http://www.lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1324994411Bataille,Georges.ElErotismo.pdf>

- BAUMAN, Z. (2004): *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica. 232 pp.

\_\_\_\_\_ (2007): *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Madrid *humanos*. Madrid, Fondo de Cultura Económica de España, pp. 201.

\_\_\_\_\_ (2011): *Daños colaterales. Desigualdades sociales en la era global*. Madrid, Fondo de Cultura Económica de España. Pp. 233.

- BEAUVOIR, S ([1949]). *El segundo sexo* en [http://users.dsic.upv.es/~pperis/El%20segundo%20sexo.pdf] (Revisado septiembre de 2013)

- BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Barcelona, Editorial Paídos, pp. 304.

\_\_\_\_\_ y BECK-GERNSHEIM, E. (1998): *El normal caos del amor*. Barcelona, El Roure Editorial, S.A., pp. 377.

- BELTRÁN, M. (1985). Cinco vías de acceso a la realidad social. *Reis*, 7-41.

- \_\_\_\_\_ y CARDONA, M. (2005): *La sociología frente a los espejos del tiempo: modernidad, postmodernidad y globalización*. Grupo de estudios sectoriales y territoriales departamento de economía escuela de administración - universidad EAFIT. Medellín, documento 28-042005.  
[http://historia.ihnca.edu.ni/ccss/dmdocuments/Bibliografia/CCSS2007/tema1/Lasociologia\\_frente\\_a\\_los\\_espejos\\_del\\_tiempo.pdf](http://historia.ihnca.edu.ni/ccss/dmdocuments/Bibliografia/CCSS2007/tema1/Lasociologia_frente_a_los_espejos_del_tiempo.pdf) [revisado febrero 2014]

- BOÉTIE, É. de la (2008). Discurso de la servidumbre voluntaria. Madrid: Trotta.

- BOCK, G. y THANE P. (eds.) (1996): *Maternidad y políticas de género. Las mujeres en los estados de bienestar europeos, 1880-1950*. Madrid, Ediciones Cátedra, pp. 440.

- BOLTANSKI, L y CHIAPELLO, E. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*. Eds. Akal, Madrid. pp. 717.

- BONACHE, J. y CABRERA, A. (dir.) (2010): *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, Prentice-Hall.

- BORDERÍAS, C. (1993): *Entre líneas, trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea. La compañía Telefónica 1920-1980*. ICARIA editorial, Barcelona.

- \_\_\_\_\_, CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (1994): *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Icaria, Barcelona.

- BOURDIEU, P. (2007): *La dominación masculina*. Barcelona, Editorial Anagrama, pp. 159.

- \_\_\_\_\_ y BOLTANSKI, L. (2009): *La producción de la ideología dominante*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, pp. 158.

- BRIALES, A. (2013). “El patriarcado productor de mercancías”: la teoría del valor-escisión de Roswitha Scholz. IV Congreso De Economía Feminista. Universidad Pablo de Olavide, Carmona (Sevilla). 3, 4 y 5 de octubre de 2013.

- BUFORD H. JUNKER: *Introducción a las ciencias sociales. El trabajo de campo*. Ediciones Marymar.

- BUSTELO, M. y LOMBARGO E. (eds.) (2007): *Políticas de igualdad en España y en Europa. Afinando la mirada*. Madrid: Cátedra. Pp. 211.

- BUTLER, J. (2002): *Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del “sexo”*. Buenos Aires: Paidós.

- \_\_\_\_\_ (2004): *Lenguaje, poder e identidad*. Madrid: Síntesis.

- \_\_\_\_\_ (2008): *Deshechar el género*. Barcelona: Paidós.

- \_\_\_\_\_ *El reglamento del género* en “Dehacer el género”. Barcelona. Paidós, PP. 68-87.
- CABALLERO, A. (24/04/2007) ¿Sabía que el jefe que más cobra en su empresa es el director de Recursos Humanos? - elEconomista.es <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/50023286782/gestion-empresarial/noticias/202393/04/07/Sabia-que-el-jefe-que-mas-cobra-en-su-empresa-es-el-director-de-Recursos-Humanos.html#Kku82dmn95MFR5U3> [revisado en julio 2014]
- Cámara de Comercio de Barcelona. El impacto económico de la pérdida de talento femenino. 2008.

[www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/planif\\_presup/genero/documentacion/Camara Comercio Barcelona.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/planif_presup/genero/documentacion/Camara_Comercio_Barcelona.pdf)

- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Guía para la implantación de un plan de igualdad en las pymes al amparo de la nueva ley de igualdad. 2007

<http://www.rse.camaramadrid.es/ficheros/Guia1.pdf>

- - Camps, V. (1994), "La igualdad y la libertad", en Valcárcel, A. (comp.), *El concepto de igualdad*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1994, pp.17-27
- CANDELA, P. y PIÑÓN, J. (2004): "Mujeres entre naranjas: las trabajadoras de los almacenes de cítricos" en VV.AA: *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente*. Miño y Davila, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (2008): «Genero, trabajo y políticas de igualdad» *Sociología del Trabajo* 64, pp. 3-16.
- CARBONERO, M.A. (1997): *Estrategias laborales de las familias en España* CES, Madrid. Págs. 288.
- CASADO, J.M. y SAGARDOY, I. (dir.) (2012): Diccionario LID dirección de personas y relaciones laborales : organización, estrategia y prevención de riesgos laborales, evaluación de desempeño y asignación de objetivos ... Madrid, LID.
- CASTELLS, M. (2001): *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Alianza.
- CASTAÑO, C. y PALACIOS, S. (eds.) (1996): *Salud, dinero y amor. Cómo viven las mujeres españolas de hoy*. Alianza editorial, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (dir) (2004): *Indicadores laborales Básicos de la situación de la mujer en España y sus regiones*. Instituto de la Mujer, serie Observatorio, nº 1, Madrid. [<http://www.inmujer.gob.es/eu/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/001-informes.pdf>]
- CASTILLO, J.J.

\_\_\_\_\_ (1994): *El trabajo del sociólogo*. Madrid, Ed. Complutense, 448 pp.

\_\_\_\_\_ (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid, Técno

\_\_\_\_\_ (2003): *En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio del sociólogo*. Buenos Aires, Miño y Dávila

\_\_\_\_\_ (2003): *La organización de riesgo como factor de riesgo laboral*. Informe realizado para la secretaria de Salud Laboral de U.G.T. Madrid.

\_\_\_\_\_ (2008): *La soledad del trabajador globalizado. Memoria, presente y futuro*. Madrid, Catarata.

\_\_\_\_\_ (2010): «Del trabajo, otra vez, a la sociedad», *Sociología del Trabajo* 68, pp. 81-101

\_\_\_\_\_ Y AGULLÓ, I. (2011): *Trabajo y vida en la sociedad de la información*. Madrid, Catarata.

\_\_\_\_\_ (2012): La invasión del trabajo en la vida. En un distrito tecnológico de Madrid. *Sociología del Trabajo* 64, pp. 7-36.

Castillo, J. J. (2012). Clásicos y modernos en sociología del trabajo. Buenos Aires, Miño y Dávila.

- CASTILLO, J.J. (ed.)

\_\_\_\_\_ (1987): "Introducción", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 38:7-20 (numero especial sobre "Crisis del trabajo y cambios sociales")

\_\_\_\_\_ (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid, Tecnos

(1999)(ed.): *El trabajo del futuro*. Madrid, Editorial Complutense

\_\_\_\_\_; LÓPEZ, P. y LAHERA, A. (2002): "El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas (Proyecto TRABIN)", en Lacalle, D. (ed.) *Sobre democracia económica. Los modelos organizativos y el papel del trabajo*. Madrid, El Viejo Topo-Fundación de Investigaciones Marxistas

\_\_\_\_\_ (2004) (ed.): *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente*. Miño y Davila, Madrid.

\_\_\_\_\_; DÍAZ, M.J.; GALAN, A y OLIVA, J (?): *Estrategias sociales y sentidos del trabajo en las periferias metropolitanas: los sectores de la construcción, textil e industria agroalimentaria* (inédito)

\_\_\_\_\_; LÓPEZ, P.(2004): Los hijos de las reformas laborales. Vivienda, formación y empleo de los jóvenes en la Comunidad de Madrid. UGT-Madrid.

- Catalyst. Informe sobre la presencia de la mujer en los altos cargos de las empresas realizado sobre compañías integrantes del ranking Fortune 500. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. 2008.

<http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

<http://www.catalyst.org/>



[http://www.elpais.com/articulo/sociedad/empresas/directivas/tienen/mejores/resultados/elpepisoc/20080221elpepisoc\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/empresas/directivas/tienen/mejores/resultados/elpepisoc/20080221elpepisoc_5/Tes)

- CEIM Confederación empresarial de Madrid-CEOE. Estudio de necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional: análisis de los costes/beneficios empresariales de la conciliación". 2007.

[www.ifi.com.es/implanta/Memoria%20de%20ejecucion%20Estudio.pdf](http://www.ifi.com.es/implanta/Memoria%20de%20ejecucion%20Estudio.pdf)

- Centro de Investigaciones Sociológicas CIS. Barómetro de marzo 2010. Monográfico sobre igualdad. 2010.[http://datos.cis.es/pdf/Es2831mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es2831mar_A.pdf)

- Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (2008): *Plan Beveridge*.

- Chirs hart: *Doing a literatura review. Releasing the social science research imagination*, Londres, Sage, 1998, pp. 207-208, "Appendix I: The proposal". Traducido por Arturo Lahera Sánchez, Seminario Charles Babbage de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo. Departamento Sociología III, Fac. CC. Políticas y Sociología, UCM

- CHOMBART DE LAUWE, P. y JENNY, J. (1963): "Lugar de trabajo y lugar de residencia", en Friedman, g. y Naville, P., *Tratado de sociología del trabajo*. México, F.C.E.

- Círculo de Empresarios. Conciliación y competitividad. 2005.  
<http://www.circulodeempresarios.org/wp-content/uploads/2009/06/16.pdf>

- COLECTIVO IOE (2008?): *Dimensiones de la inmigración en España. Impactos y desafíos*. [www.colectivoioe.org](http://www.colectivoioe.org)

\_\_\_\_\_: *Una evaluación del bienestar social a partir del Barómetro social de España*. Febrero de 2011, [www.colectivoioe.org](http://www.colectivoioe.org)

- Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. 100 Palabras para la Igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres. 1998.

[http://www.europarl.europa.eu/transl\\_es/plataforma/pagina/celter/glosario\\_genero.htm](http://www.europarl.europa.eu/transl_es/plataforma/pagina/celter/glosario_genero.htm)

- Comisión Europea.

\_\_\_\_\_. (2006) Directiva relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:ES:PDF>

\_\_\_\_\_. (2010) Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:ES:PDF>

\_\_\_\_\_. Informe sobre la Igualdad entre mujeres y hombres 2009.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:ES:PDF>

\_\_\_\_\_. Informe sobre Igualdad entre mujeres y hombres 2010.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0694:FIN:ES:PDF>

- Consejo de Empleo, Política Social, Sanidad y Consumidores. Conclusiones del Consejo sobre «Igualdad de los sexos: potenciar el crecimiento y el empleo». 30.11.2009.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:345:0001:0010:ES:PDF>

- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. Mujeres empresarias en la economía española. 2007.

<http://www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf>

- DAVIS, F. (2009 [1976]): *La comunicación no verbal*. Alianza editorial, Madrid.
- DARWIN, CH. (1988): *El origen de las especies*. España: Espasa Calpe.
- DE LA BOÉTIE, E., RIVERA, R. S., & RABASA, E. (2003). *Discurso sobre la servidumbre voluntaria*: El Cid Editor.
- DESSLER, G. (2009): *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- DEVILLARD, M. J.: “Parentesco, Estrategias domésticas y procesos de reproducción social”, en GÓMEZ BENITO, C y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, JJ: *Agricultura y sociedad en la España contemporánea*, CIS y MAPA, 1997, pp. 617-634
- DÍAZ, C. (1997): *Estrategias familiares y juventud rural*. Mapa, Madrid. Págs. 327.
- DÍAZ, C. Y DEMA, S. (2013): *Sociología y género*. Editorial Tecnos, Madrid
- DÍAZ, E. (2010): “Ciudadanía, identidad y exclusión social de las personas con discapacidad”, *Política y Sociedad*, vol. 47, núm. 1, pp. 115-135.

- DÍAZ SANTIAGO, M.J. (2013) Experiencia no académica: el profesorado asociado como actor doblemente precarizado, revista *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 78, primavera de 2013, pp. 51-71.

- Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya “10 (XQ). Porqués para la igualdad” en el espacio empresarial. 2009.

[http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d%20oportunitats/Arxius/doc\\_22277908\\_2.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d%20oportunitats/Arxius/doc_22277908_2.pdf)

2010.

[http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d%20oportunitats/Arxius/10XQ\\_TiempoTrabajo\\_cast.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d%20oportunitats/Arxius/10XQ_TiempoTrabajo_cast.pdf)

Las 6 “i” de la igualdad Método de gestión de la igualdad de oportunidades en las empresas. 2009.

<http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d%20oportunitats/Arxius/Las%206%20i%20de%20la%20igualdad.pdf>

- Distintivo «Igualdad en la Empresa». Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo. Ministerio de la Presidencia 2009.

[www.migualdad.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244652348576&ssbinary=true](http://www.migualdad.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244652348576&ssbinary=true) (poner años sucesivos porque ha habido cambios dados por la experiencia según el subdirector)

- Dithurbide, G. (2015): *Mujer contemporánea: Sola ¿Goce de la privación?*. Proyecto de investigación desarrollado en el Máster de Psicoanálisis, M2, Departamento de Psicoanálisis. Universidad de París 8, París, junio 2014-2015. Director Fabien Fajnwaks, Université Paris 8, France.

- ECHEVERRÍA, J. (1999): *La movilidad social en España*. Istmo, Madrid. Págs. 791.

- EINSENSTEIN, Z. (1980): *Patriarcado capitalista y feminismo socialista*. México, Siglo XXI Editores. Pp. 313.

- “En contra del paradigma identitario”; *Gazeta de Antropología*, 2008, 24 (1); Editorial; <http://hdl.handle.net/10481/7075> Publicado: 2008-03 en [http://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_00Editorial.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G24_00Editorial.html) [revisado junio 2014]

- EL PAÍS. Economía. 23 de abril de 2012. *El crecimiento económico pasa por la igualdad entre los sexos*. [[http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/](http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/actualidad/1335207451_136629.html)

[actualidad/1335207451\\_136629.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/actualidad/1335207451_136629.html)]

- ESCAPA, R. y MARTÍNEZ, L. (2008). *Guía de formación para la participación social y política de las mujeres*. España: Instituto de la Mujer.

- FEDERICI, S. (2010): *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid, Traficantes de sueño, pp. 366.

\_\_\_\_\_ (2013): *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Madrid, Traficantes de sueño, pp. 285.

- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1992): *Educación, formación y empleo*. Eudema, Madrid.

\_\_\_\_\_ (2001): *Educación en tiempos inciertos*. Morata, Madrid. Págs. 127.

\_\_\_\_\_ (2001): *La escuela a examen: un análisis sociológico para educadores y otras personas interesadas*. Pirámide, Madrid. Págs. 255.

- FERNÁNDEZ-CID, M. (2010): “Medios de comunicación, conformación de imagen y construcción de sentido en relación a la discapacidad”, *Política y Sociedad*, vol. 47, núm. 1, pp. 105-113.

- FERREIRA, V (1996): “La división sexual del trabajo en el análisis sociológico: de naturaleza socialmente construida” en GARCIA DE LEÓN, M.A.; GARCÍA DE CORTAZA, M. Y ORTEGA F. (coord.) en *Sociología de las mujeres españolas*. Eds. Complutenses, 1996.

- FLAX, J. (1995): *Psicoanálisis y feminismo. Pensamientos fragmentarios*. Madrid, Ediciones Cátedra. P. 384.

- FOUCAULT, M. (2005), *Historia de la sexualidad. El uso de los placeres*. España: Siglo XXI.

- FREUD, S. (1927). "El porvenir de una ilusión" en *Sigmund Freud. Obras Completas*. Vol. XXI. Buenos Aires: Amorrortu editores, pp. 1-56
- \_\_\_\_\_ (1930 [1929]). "El malestar en la cultura" en *Sigmund Freud. Obras Completas*. Vol. XXI. Buenos Aires: Amorrortu editores, pp. 57-140.
- Fundación de Estudios Financieros. La diversidad de género en el poder económico. 2005.

[www.ieaf.es/ img\\_admin/118823846112.pdf](http://www.ieaf.es/img_admin/118823846112.pdf)

- GALLINO, L. (1988): "Neo-industria e lavoro allo stato fluido" en Ceri, P. (ed.), *Impresa e lavoro in trasformazione*. Il Mulino, Bolonia, pp. 125-139.
- GALCERÁN (2005) "Introducción: Producción y reproducción en Marx"
- GARCÍA, A. (2008): "Identidades y representaciones sociales: las construcciones de las minorías" en *Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*. 18 (2008.02) Recurso electrónico de la Universidad Complutense. ISSN: 1578-6730
- GARCÍA GONZÁLEZ, F.: *Las estrategias de la diferencia. Familia y reproducción social en la sierra. (Alcaraz, siglo XVIII)* Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Serie Estudios, 2000, pp. 396
- GARCÍA RAMÓN, M. D.: "Trabajo invisible y relaciones de género en la explotación agraria familiar en España", en GÓMEZ BENITO, C y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, JJ: *Agricultura y sociedad en la España contemporánea*, CIS y MAPA, 1997, pp. 705-734

\_\_\_\_\_ y BAGLINA FERRER, M. (Eds.) (2000): *El nuevo papel de las mujeres en el desarrollo rural*. Barcelona, Oikos Tau, págs. 329.

- GARCÍA-TENORIO, J. y SABATER, R. (coord.) (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. España: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- GARRIDO L. Y GIL E. (1993): *Estrategias familiares*. Alianza editorial, Madrid. Págs. 358.
- GINER, S. (1994), "Clase, poder y privilegio", en Valcárcel, A. (comp.), *El concepto de igualdad*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1994, pp.113-171.
- GLUCKSMAN, M.A. (2012): "Formaciones socioeconómicas de trabajo y el trabajo del consumo", en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 75, primavera de 2012, pp. 7-28.
- GOLEMAN, D (2009 [1996]): *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Barcelona.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D. y CARDY, R. (1996): *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- GOOFMAN (1997): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu editores, págs. 271.
- GREAT PLACE TO WORK: Las Mejores Empresas para Trabajar en España 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

<http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana>

- HARAWAY, D. (1984): "Manifiesto Ciborg. El sueño irónico de un lenguaje común para las mujeres en el circuito integrado", pp. 43. [http://webs.uvigo.es/xenaro/profesorado/beatriz\\_suarez/ciborg.pdf](http://webs.uvigo.es/xenaro/profesorado/beatriz_suarez/ciborg.pdf) (revisado agosto 2012)
- HEGEL, G. W. F. (1985 [1807]): *Fenomenología del espíritu*. Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- HEINRICH, M. (2008): *Crítica de la economía política. Una introducción a El Capital de Marx*. Madrid, Escolar y Mayo.

- HUIZINGA, J. (1996): *Homo Ludens*. Madrid, Alianza. PP. 269.
- IBÁÑEZ, J. (1979). Más allá de la Sociología: EL Grupo de Discusión: teoría y crítica. Más allá de la Sociología: EL Grupo de Discusión: teoría y crítica. Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, J. (1983): “Hacia un concepto teórico de ‘explotación’”, *Sistema* nº 53 (recurso electrónico)
- ICSA y EADA Business School (2014), *Evolución salarial 2007-2013* <http://www.icsarrhh.com/index.php?op=contenido288> [Revisado julio 2014]
- INE. Mujeres y hombres en España 2010.

<http://www.ine.es/prodyser/pubweb/myh/myh10.pdf>

- Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Anteproyecto de ley integral para la igualdad de trato y la no discriminación. 2011.

<http://www.migualdad.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244654879230&ssbinary=true>

- Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. El absentismo laboral de las mujeres en relación con el de los hombres. 2000.

[http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/2000/502p.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/2000/502p.pdf)

- Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas. 2005.

[www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/Estudio%20conciliacion.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/Estudio%20conciliacion.pdf)

- Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones. 2008.

[www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion\\_Corresponsabilidad.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion_Corresponsabilidad.pdf)

- Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración. 2007-2008.

[www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio\\_final\\_830.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio_final_830.pdf)

- Instituto de la Mujer. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas. 2008.

[http://www.igualdadnlaempresa.es/web/guest/publicacion/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_aq7A/10136/17474?refererPlid=10952](http://www.igualdadnlaempresa.es/web/guest/publicacion/-/journal_content/56_INSTANCE_aq7A/10136/17474?refererPlid=10952)

- Instituto de la Mujer. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Plan Estratégico de Igualdad Oportunidades (2008-2011). 2007.

<http://www.migualdad.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244651906235&ssbinary=true>

- JULIA, S. (1992): “En los orígenes del gran Madrid”, en García, J.L. (coord.) *Las ciudades en la modernización de España*. Madrid, Siglo XXI, págs. 441-429
- JUSTO, C. (2005): “Reseña del monográfico de OSBORNE R Y GUASCH, O sobre Sociología de la sexualidad”, *Política y Sociedad*, vol. 42, núm. 1, p. 273-275
- LA BARBERA, M.C.: “Género y diversidad entre las mujeres”. Proyecto I+D FFI2009-08762 <http://kusan.uc3m.es/CIAN/index.php/CK/article/viewFile/1039/480> (revisado en septiembre de 2012)
- LABORATORIO FEMINISTA (2006). Transformaciones del trabajo desde una perspectiva feminista: Producción, reproducción, deseo, consumo. Madrid: tierradenadie ediciones, S.L. Obra consultada a través del enlace <http://www.tierradenadieediciones.com/Laboratoriofeminista-transformacionesdeltrabajo.pdf> [revisado junio 2012]
- LACAN, J. (1988?) “Conferencia en Ginebra sobre el síntoma” en *Intervenciones y textos 2*. Ediciones Manantial: Buenos Aires.
- LAGARDE, M. “El género”, fragmento literal: *La perspectiva de género*, en *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Ed. horas y HORAS, España, 1996, pp. 13-38
- Laporta, Fco. J.(1994), "Problemas de la Igualdad", en Valcárcel, A. (comp.), *El concepto de igualdad*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1994, pp.65-76.
- Las europeas trabajan 59 días gratis al año. La brecha salarial es del 16,4 %. 07 de marzo de 2014. [http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/brecha-salarial\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/brecha-salarial_es.htm)
- LAUFER, J, MARRY, C y MARUANI, M. (EDS.) (2005): *El trabajo del género. Las ciencias sociales ante el reto de las diferencias de sexo*. Valencia, Editorial Germania. PP. 446.
- LE PLAY, F. (1990): *Campesinos y pescadores del norte de España*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, pp. 214.
- LERNER, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Crítica.
- LÉVI-STRAUSS, L. (1969): *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, pp. 576.
- LEY 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. BOE núm 266 de 6 de noviembre de 1999.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. BOE núm. 162, de 07 de marzo de 2012
- LÓPEZ CALLE, P. (2004). Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo: la fábrica de cementos El León de Guadalajara, 1900-1930. Tesis doctoral, UCM, <http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t27321.pdf>
- LOPEZ, P. Y CASTILLO, J.J.: (2004): *Los hijos de las reformas laborales*. UGT-Madrid.
- LUCAS, A. de (1994): “Sociedad de consumo o sociedad de mercado: el caso de las comunidades Kula”, *Política y Sociedad*, nº 16 (recurso electrónico)
- MADOO Y A NIEBRUGGER-BRANTLEY (2003), “la teoría feminista contemporánea” en RITZER, G. (2003): *Teoría sociológica moderna*. España, McGraw-Hill, pp. 379-439

- MARCUSE, H. (1993): *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*. Barcelona, Editorial Planeta-De Agostini, pp.286.
- MARUANI, M., ROGERAT, C. y TURNS, T. (2000): *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Icaria, Barcelona.
- MARUGAN, B. y DÍAZ, M.J. (2015): “Madrileñas ante la crisis: trabajar, trabajar y trabajar” en LUCAS MARIN, A. y CACERES ZAPATERO, M. Madrid *ante los desafíos sociales actuales. La realidad social de Madrid Vol.III*, Editorial FRAGUA, Madrid.
- MARTÍNES-BASCUÑÁN, M. (2012): *Género, emancipación y diferencia(s). La teoría política de Iris Marion Young*. Madrid, Plaza y Valdés Editores. Pp. 243.
- MARTÍNEZ, M. (2011): “¿Ha quedado obsoleta la política de la diferencia?: Una exploración y propuesta”, *Política y Sociedad*, 2011, vol. 48, núm. 3: p. 603-619.
- Marx, K. (1987). *Miseria de la filosofía: respuesta a la filosofía de la miseria de Proudhon*. Siglo XXI.
- MARX, K. (1867): *El capital*, tomo I. Siglo XXI Editores de España.
- MASCAREÑAS, J. (2011): *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid: Ecobook.
- MAUSS, M. (2009). Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas. Madrid: Katz
- \_\_\_\_\_ (1979 [1923]). "Ensayo sobre los dones. Motivo y forma del cambio en las sociedades primitivas", 153-76. En *Sociología y Antropología*. Madrid: Tecnos.
- MEDA, D. (1998): *El trabajo, un valor en peligro de extinción*. Barcelona, Gedisa, 287 pp.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2012), *Determinantes de la Brecha Salarial de Género en España. Un análisis de la retribución en función de las características personales, empresariales y de la competitividad de la empresa*. Madrid: Consejo Superior de Cámaras. [http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Igualdad\\_salarial\\_III.pdf](http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Igualdad_salarial/Brecha_salarial_III.pdf)
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. *Las Mujeres en cifras 25 años*.

<http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/novedades/docs/Presentacion%20en%20cifras.pdf>

---

Las Mujeres en Cifras 1983-2008.

[http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Mujeres%20en%20cifras%201983\\_2008.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Mujeres%20en%20cifras%201983_2008.pdf)

---

Instituto de la Mujer, Estadísticas Mujer en Cifras.

[http://www.inmujer.es/ss/Satellite?pagename=InstitutoMujer%2FPPage%2FIMUJ\\_Home](http://www.inmujer.es/ss/Satellite?pagename=InstitutoMujer%2FPPage%2FIMUJ_Home)

---

Área de Igualdad. Empleo.

[http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1193047402717&idenlace=1193049382847&language=cas\\_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPPage%2FMIGU\\_SubHomeDistributiva&title=Empleo](http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1193047402717&idenlace=1193049382847&language=cas_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPPage%2FMIGU_SubHomeDistributiva&title=Empleo)

---

Igualdad en la Empresa. RSE e igualdad.

[http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1244648492560&language=cas\\_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPage%2FMIGU\\_contenidoFinal](http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1244648492560&language=cas_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPage%2FMIGU_contenidoFinal)

- Moldes, R (2012): *De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas: tendencias contemporáneas y casos prácticos*. Valencia, Tirant lo Blanch.

MUJERES DIRECTIVAS EN RECURSOS HUMANOS. Poder y emoción en la organización. Alicia E. Kaufmann, Vocal de FEDEPE, Titular de sociología de las organizaciones. Universidad de Alcalá  
[http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/pilar\\_de\\_luis\\_carnicer/mujeres\\_directivas.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/pilar_de_luis_carnicer/mujeres_directivas.pdf)

- MOUFFE, CH.(2007): “Introducción” y “la política y lo político” en *Entorno a lo político*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, pp. 4-40. ISBN 978-950-557-703-3

- MUÑOZ, P. (2011): *Violencias Interseccionales. Debates Feministas y Marcos Teóricos en el tema de Pobreza y Violencia contra las Mujeres en Latinoamérica*, Londres, Central America Women’s Network. PP. 77.

- OFFE, C. (1992): *La sociedad del trabajo*. Madrid, Alianza, 431 pp.

- OIT. Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización – 2004. <http://www.ucm.es/info/ucmp/cont/descargas/documento6323.pdf>

\_\_\_\_\_ y Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas. Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. 2008.

<http://www.slideshare.net/tribunavirtual/rompe-con-los-estereotipos-de-gnero-y-dale-una-oportunidad-al-talento>

\_\_\_\_\_ Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres, marzo de 2009.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_106195.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_106195.pdf)

\_\_\_\_\_ La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Ginebra 2007.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms\\_082609.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082609.pdf)

- ORTÍ, A. (1992): “Para una teoría de la sociedad de clases medias de los 80”, *Documentación Social*, nº 88.

\_\_\_\_\_ (1994): “Del capitalismo de producción al neocapitalismo de consumo”, *Política y Sociedad*, nº 16.

\_\_\_\_\_ (1996). “La apertura o el enfoque cualitativo o estructural” en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial. Madrid.

- OSBORNE, R. (2009): “Presentación”, *Política y Sociedad*, vol. 46, núm. 1 y 2, pp. 7-12

- PATEMAN, C. (1995): *El contrato sexual*, Anthoropos, Barcelona.

- PLATERO, R. Una mirada sobre la interseccionalidad, la construcción del género y la sexualidad en las políticas de igualdad centrales, de Andalucía, Cataluña, Madrid y País Vasco. Proyecto financiado por el V Programa Marco de Investigación de la Unión



Europea, MAGEEQ (HPSE-CT-2002-00127) "Policy Frames and implementation problems: The Case of Gender Mainstreaming"/ MAGEEQ (Mainstreaming Gender Equality), 2003-2005. Pp.

41.[http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso\\_09/grupos-trabajo/area01/GT04/10.pdf](http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_09/grupos-trabajo/area01/GT04/10.pdf) (revisado septiembre de 2012)

- POLANYI, K. (1989): *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, Madrid, La piqueta. Págs. 466.

- POMEROY, S. (1999): *Diosas, rameras, esposas y esclavas. Mujeres en la antigüedad clásica*. Madrid, Ediciones Akal. PP. 279.

POSTONE, M. (2005). Repensando a Marx (en un mundo post-marxista). B. Lahire, P. Rolle, P. Saunier, M. Stroobants, M. Alaluf y M. Postone, Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo. Madrid: Traficantes de sueños.

\_\_\_\_\_ (2006) *Tiempo, trabajo y dominación social. Una reinterpretación de la teoría crítica de Marx*. Barcelona: Marcial Pons.

\_\_\_\_\_ (2013) "Estoy intentando recuperar un concepto de capital que creo que los movimientos sociales han perdido", 04/02/13: Diagonal global.

<https://www.diagonalperiodico.net/global/estoy-intentando-recuperar-concepto-capital-creo-movimientos-sociales-han-perdido.html>

\_\_\_\_\_ "Hemos llegado a la crisis del empleo en la sociedad", 23/01/13: Diagonal global.

<https://www.diagonalperiodico.net/global/hemos-llegado-la-crisis-del-empleo-la-sociedad.html>

- PRIETO, C. (1999), "Globalización económica, relación de empleo y cohesión social" en *Papers* 58, pp. 13-37

\_\_\_\_\_ (ed.) (2007), *Trabajo, Género y Tiempo Social*, Madrid, Hacer-UCM. Pp. 278.

- PUCHOL, L. (2005): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Buenos Aires- Madrid, Ediciones Díaz de Santos. Pág. 417.

- RAWLS, J. (2012). *Teoría de la justicia*. Fondo de cultura económica.

- Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. BOE núm. 305, de 21 de diciembre de 2013.

- Retrato del Poder en España 2010.

[http://www.elpais.com/articulo/portada/Retrato/poder/elpepusoceph/20101031elpepspor\\_9/Tes](http://www.elpais.com/articulo/portada/Retrato/poder/elpepusoceph/20101031elpepspor_9/Tes)

- RETROCRISIS. Retos y alternativas a la precarización del trabajo y la vida en la crisis actual (2005-2014), referencia CSO2013-43666-R, dirigida por Juan José Castillo y Pablo López Calle

- REY, F. (2007): *La discriminación múltiple, una realidad antigua, un concepto nuevo*. Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Europeo Económico y Social y al Comité de las Regiones, de 2 de julio de 2.008, pp. 25.

<http://www.oberaxe.es/files/datos/492a7ea083086/discriminacionmultiple.pdf> (revisado agosto 2012)

- RIFKIN, J. (1996): *El fin del trabajo*. Barcelona, Piados, 339 pp.
- RIIS, J.A. (1890): *Cómo vive la otra mitad*. León, Universidad de León, 2001
- RITZER, G. (2003): Teoría sociológica moderna. España, McGraw-Hill, pp.742.
- RECURSOS HUMANOS (2014), *Estudio de remuneración 2014*. Madrid: Michael Page.

[http://www.michaelpage.es/productsApp\\_es/comunicacion/estudios/estudioR\\_RRHH2014.pdf](http://www.michaelpage.es/productsApp_es/comunicacion/estudios/estudioR_RRHH2014.pdf) [revisado en julio 2014]

- \_\_\_\_\_ (2012), *Estudio de remuneración 2014*. Madrid: Michael Page.

[http://www.acotex.org/wp-](http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121010_Retribucion_2011_Recursos_Humanos.pdf)

[content/uploads/2013/07/web\\_20121010\\_Retribucion\\_2011\\_Recursos\\_Humanos.pdf](http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121010_Retribucion_2011_Recursos_Humanos.pdf)

[revisado en julio 2014]

- SAMPEDRO, M. R.: "Mujer y ruralidad: un análisis de las relaciones de género desde la perspectiva del hábitat" en GARCÍA DE LEÓN, M. A.; GARCÍA DE CORTAZAR, M. y ORTEGA, F. (Coord.): *Sociología de las mujeres españolas*. Editorial Complutense, 1996, pp. 137-158

- SARTRE, J.P. (s.f.). *El Ser y la nada* [http://www.bsolot.info/wp-content/uploads/2011/02/Sartre\\_Jean\\_Paul-El\\_ser\\_y\\_la\\_nada.pdf](http://www.bsolot.info/wp-content/uploads/2011/02/Sartre_Jean_Paul-El_ser_y_la_nada.pdf) [revisado enero 2013]

- SCHOLZ, R. (S.F.). ¡Fuera holgazanas! Sobre la relación de género y trabajo en el feminismo. <http://obeco.planetaclix.pt/rst.htm> [revisado en junio 2012]

- SCHNORE, L. (1954): "The Separation of Home and Work: a Problem for Human Ecology", en *Social Forces*, vol. 32

- SCOTT, J. : "Gender : a useful category of historical análisis", *The American Historical Review* 91. 1986.

- SEDÓN DE LEÓN, V. (2003): *Mujeres en la era global. Contra un patriarcado neoliberal*. Icaria Editorial, Barcelona, pp. 134.

- SENNET, R. (1998): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama

- SIERRA, J. (1990): *El obrero soñado: Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Siglo XXI, Madrid.

- Síntesis legislación Europea sobre Igualdad entre mujeres y hombres.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_es.htm)

- SCHOPENHAUER, A. (s.f.): El mundo como voluntad y representación.

<http://darienbritto.files.wordpress.com/2012/05/el-mundo-como-voluntad-y-representacion3b3n.pdf>

- STANDING, G. (2011): *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona, Pasado & Presente.

- SUAREZ, M. (Ed.) (2012): *Género y mujer desde una perspectiva multidisciplinar*. Madrid, Editorial Fundamentos. Pp. 477.

- SUAREZ COALLA, P. : *La mia vida una novela: Testimonios de las mujeres del campo en Asturias*. Trabe, Oviedo, 2001

- Sumando talento. Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración. ADD TALENTIA.

[www.femtalent.cat/admin/uploads/docs/20090918090530-1.pdf](http://www.femtalent.cat/admin/uploads/docs/20090918090530-1.pdf)

- SYMINGTON, A. (2004): "Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica", *Derechos de las mujeres y cambio económico*, AWID, nº 9, agosto, 2004, pp. 8.
- TOBÍO SOLER, C.: *Conciliación o contradicción: cómo hacen las madres trabajadoras*. Reis, 97/02, pp. 155-186.
- TURNS, T (1995): "Mercado de trabajo y desigualdades de género", *Cuaderno de Relaciones Laborales*, nº 23, vol. I, 15-33.
- \_\_\_\_\_, RECIO, C. DURÁN, M.A. (2013): "Género, trabajo y vida económica" en pp. DÍAZ, C. Y DEMA, S. (2013): *Sociología y género*. Editorial Tecnos, Madrid, 153-200.
- TRUJILLO, G. (2009): "Del sujeto político *la Mujer a la agencia de las (otras) mujeres: el impacto de la crítica queer en el feminismo del Estado español*", *Política y Sociedad*, 2009, vol. 46, núm. 1 y 2, pp. 161-172.
- TOURAINE, A. (2000): "El derecho a la individuación; Comunicación y alteridad", en *Igualdad y diversidad: las nuevas tareas de la democracia*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, pp.59-73.
- TWAIN, M (2004). *Diario de Adán y Eva*. Madrid: Trama editorial.
- Universidad Menéndez Pelayo (UIMP). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. 2007.

[www.psoe.es/ambito/igualdad/docs/index.do?action=View&id=195673](http://www.psoe.es/ambito/igualdad/docs/index.do?action=View&id=195673)

- VALCARCEL, A. (comp.) ( 1994): *El concepto de igualdad*. Madrid, Editorial Pablo Iglesias. PP. 216.

\_\_\_\_\_ (2001): *Memoria colectiva y los retos del feminismo*. Santiago de Chile: CEPAL. <http://www.e-mujeres.net> (revisado en agosto 2012)

\_\_\_\_\_ (2004): *La política de las mujeres*. Madrid: Catedra.

- Vargas-Machuca, R. (1994) , "Democracia e Igualdad", en Valcárcel, A. (comp.), *El concepto de igualdad*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1994, pp.49-63.
- VATTIMO, G. (1989). *El fin de la modernidad: nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna*. Barcelona: Gedisa.
- VV.AA. (2004): *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente*. Miño y Davila, Madrid.
- WHITE, W. (s.f.): *La sociedad de las esquinas*. Editorial Diana, México.
- ZIZEK, S. (1996): *La política de la diferencia sexual*. Eutopías, 2ª Época, Documentos de Trabajo, vol. 126. PP. 20.

\_\_\_\_\_ (2003): *Las metástasis del goce. Seis ensayos sobre la mujer y su causalidad*. México: Paidós. Pp. 327.

\_\_\_\_\_ (2004): *Amor sin piedad. Hacia una política de la verdad*. España: Síntesis. Pp. 191.

\_\_\_\_\_ (2007), *El espinoso sujeto. El centro ausente de la ontología política*, Buenos Aires: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2008): *El sublime objeto de la ideología*, Madrid: Siglo XXI.

\_\_\_\_\_ (2011a): *En defensa de las causas perdidas*. Madrid: Akal. 479.

\_\_\_\_\_ (2011b). *El acoso de las fantasías*. Madrid: AKAL.

#### Artículos de periódicos:

- “España suspende en la UE en igualdad laboral” Titulaba el artículo el periodista Luis Meyer en el periódico El País el 08/03/2010.

#### Web

- Periódicos: El País...
- Organismos e instituciones: OIT <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Instituto de la Mujer, Word Economic Forum...

- Blogs: igualdad, conciliación y diversidad, de informantes privilegiados conocidos.
- Estadísticas: Eurostat, INE, CAM, CEOE...
- Empresas: Catalys...

#### WEBs de referencia:

- <http://ec.europa.eu>
- <http://www.boe.es>
- <http://www.e-mujeres.net>
- <http://www.jacquesderrida.com.ar/>
- <http://www.nickbostrom.com/>

#### Revistas electrónicas especializadas:

- Revista Sociología del Trabajo: <https://www.facebook.com/RevistaST>
- Revista RRHH Magazine: <http://www.rrhhmagazine.com/>
- Revista Recursos Humanos: <http://revistarecursoshumanos.com/>

#### Blogs

- <http://krugman.blogs.nytimes.com/?r=0>

#### Otros:

- <http://blogs.elpais.com/paul-krugman/2012/02/esclarecer-la-confusion-sobre-el-fabricado-en-china.html>
- <http://es.mashpedia.com/Terciarizaci%C3%B3n>

#### Enlaces sobre mujer

## ENLACES DE INTERÉS

Coordinadora Española del Lobby Europeo de Mujeres (CELEM): <http://www.celem.org/>

Esri (Environmental Systems Research Institute): ESRI MUJER Y MAPAS: <http://www.mujerymapas.com/>

EMPLEO - Mapa de la brecha salarial por género en España: <http://www.arcgis.com/home/webmap/viewer.html?webmap=3cd8d8a4e3204590b89a58fd83840aac>

## EUROPA

- Lobby Europeo de Mujeres (LEM), European Women's Lobby (EWL) Y Lobby Europeen des femmes (LEF): [www.womenlobby.org](http://www.womenlobby.org)
- AFEM (Asociación de Mujeres de la Europa Meridional): [www.afem-europa.org/](http://www.afem-europa.org/)
- Instituto Europeo para la Igualdad de Género (European Institute for Gender Equality-EIGE): <http://www.eige.europa.eu/>

## INSTITUCIONES EUROPEAS

- Comisión Europea: [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)
- Comisión Europea en Madrid, Representación en España: [http://ec.europa.eu/spain/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/index_es.htm)
- Parlamento Europeo: [http://www.europarl.europa.eu/news/public/default\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/public/default_es.htm)
- Parlamento Europeo, Oficina en España: <http://www.europarl.es/view/es/index.html>

## ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

- ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/>
- UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/>
- 

## ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Instituto de la Mujer: [www.inmujer.es](http://www.inmujer.es)
- Secretaria de Estado de Igualdad: [www.migualdad.es/](http://www.migualdad.es/)
- Comunidad de Madrid: [www.madrid.org/](http://www.madrid.org/)
- Ayuntamiento de Madrid: [www.madrid.es/](http://www.madrid.es/)

## PARTIDOS POLÍTICOS Y SINDICATOS

- PSOE: [www.psoe.es/ambito/igualdad/index.do](http://www.psoe.es/ambito/igualdad/index.do)
- PP: [www.pp.es/PP/esp/verPSocial.asp](http://www.pp.es/PP/esp/verPSocial.asp)
- IU: [www.izquierda-unida.es/taxonomy/term/70](http://www.izquierda-unida.es/taxonomy/term/70)

- CC.OO: [www.ccoo.es/csccoo/menu.do?Areas:Mujeres](http://www.ccoo.es/csccoo/menu.do?Areas:Mujeres)
- UGT: [www.ugt.es/Mujer/mujer.html](http://www.ugt.es/Mujer/mujer.html)

## WEBS FEMINISTAS

- Democracia Paritaria: [www.democraciaparitaria.com](http://www.democraciaparitaria.com)
- Red de Organizaciones feministas contra la Violencia de Género: [www.redfeminista.org](http://www.redfeminista.org)
- Mujeres en Red: [www.mujeresenred.net](http://www.mujeresenred.net)
- Red de ciudadanas de Europa: [www.redciudadanas.org/](http://www.redciudadanas.org/)

## RECURSOS EN INTERNET

- Programa de Derechos Humanos de las Mujeres: [www.iidh.ed.cr/comunidades/DerechosMujer/](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/DerechosMujer/)
- Guía de Género de Internet: [www.guiagenero.com](http://www.guiagenero.com)

## ESTUDIOS DE GÉNERO

- Instituto Universitario de Estudios de la Mujer. IUEM (Universidad Autónoma de Madrid): [www.uam.es/otroscentros/institutomujer/default.html](http://www.uam.es/otroscentros/institutomujer/default.html)

## LIBRERÍAS

- Librería de Mujeres en Madrid: [www.unapalabraotra.org/libreriಾಮujeres](http://www.unapalabraotra.org/libreriಾಮujeres)
- Librería Feminista Proleg: [www.libreriaproleg.com/](http://www.libreriaproleg.com/)

- AGENCIAS, lunes, 11 de agosto de 2014. Diario de Burgos: “El mercado laboral les ignora” <http://www.diariodeburgos.es/noticia/Z8AD8A2CB-EFE7-F7D5-99F4054FFA0DA64F/20140811/mercado/laboral/ignora> [consultado 27/08/2014]

- Mujeres en los Consejos de Administración [páginas consultadas entre junio y julio de 2013]:

- Viviane Reding, Comisaria de Justicia de la UE, se reúne con directivos empresariales europeos para favorecer la incorporación de las mujeres a los consejos de dirección. Bruselas, 1 de marzo de 2011. IP/11/242. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-242\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_es.htm)

- Informes sobre la igualdad entre mujeres y hombres y el liderazgo empresarial: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6562&langId=en>

- Base de datos sobre mujeres y hombres en la toma de decisiones: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=es>

- Igualdad entre mujeres y hombres en la UE: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=418>

•Página web de Viviane Reding, Vicepresidenta y Comisaria de Justicia, Derechos Fundamentales y Ciudadanía: [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/reding/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/index_en.htm)

LACAN MUJER SINTOMA

<http://www.elp-sedemadrid.org/index.php/component/content/article/44-noticias/795-conferenciaansermet>

## ANEXOS



## **ANEXO I. La trastienda de la investigación: el trabajo de campo. Estrategias y revisiones a partir del cuaderno de campo (Resumen)**

Relatar cronológicamente el trabajo de campo realizado para esta tesis es muy complicado a pesar de contar con un diario de campo donde aparecen agendadas todas las entrevistas. Han sido muchos los años dedicados a ella, muchas las dificultades y sin sabores pero, al mismo tiempo con perspectiva, se podría decir que, también, han reportado muchas satisfacciones e hitos importantes en mi vida que han ido formando parte también de la investigación.

Lógicamente en este anexo expondré secuencialmente las entrevistas aunque no explicitaré cronológicamente en detalle los acontecimientos para que la lectura del texto sea lo más amable posible.

Acometido el texto de este modo, lo más importante es constatar la oportunidad que supone pertenecer a un grupo de investigación. A lo largo de estos años he tenido el privilegio de tener el apoyo de un magnífico grupo de investigadores como los componentes del Grupo de Investigación Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo que ha tirado de mí cuando mis fuerzas flaqueaban, también, una familia que me apoyaba a pesar de las hipotecas emocionales y unos amigos y amigas, muchos de ellos compañeros y compañeras en diferentes empresas e instituciones, que han estado ahí siempre pendientes de mí a pesar de ser un simple avatar en un chat muchas veces silenciado. Solo había tiempo para trabajar en un trabajo que pagaba las facturas, trabajar en un trabajo que me alimentaba intelectualmente y trabajar en una tesis que parecía que no iba a terminar nunca pues al tener un tiempo limitado se alargaba en el tiempo y ocupaba el escaso tiempo que quedaba y que otras personas podrían dedicarse a ellas mismas o a sus seres queridos. Un tiempo robado al ámbito familiar y, sobre todo, personal que, además, se encontraba empobrecido debido a su fraccionamiento que, a pesar de todo, debía de ser optimizado.

Como en el caso del huevo y la gallina -como quien dice-, no podría decir a ciencia cierta si fue el querer hacer una tesis que formara parte de mí lo que hizo que me decidiera por un tema como este y que, luego, determinaría mi dedicación profesional no académica en relación a las políticas de igualdad y conciliación en las empresas o fue mi dedicación profesional lo que determinaría el tema de esta tesis. Realmente, como diría Weber (2002), ésta sería el resultado y la capacidad de empatizar con el objeto de estudio porque dice algo de mí.

Desde el primer momento fui consciente de la importancia de aquello que habían hecho mis padres. Mi padre como trabajador de la Empresa Municipal del Transporte (EMT) de Madrid y mi madre como sustentadora emocional familiar e integradora del hogar. Los dos, los cuatro vivimos huelgas interminables, una cultura empresarial que desbordaba el centro de trabajo y una cultura obrera que aceptaba, aunque fuera de forma resignada, colocar a las mujeres y a los hombres en espacios diferentes en el momento del matrimonio. Mácula que, sin embargo, nos han inculcado un modo de pensar y ver las cosas que nos

responsabilizan con los que menos pueden, más allá de nuestros hijos, nuestros padres o nuestra familia, porque al fin y al cabo gozábamos de una estabilidad laboral y beneficios sociales envidiable y quizás irrecuperable al que muchas personas no podían acceder, pero que se habían conseguido, consolidado y mantenido debido a la acción social y sindical de los trabajadores y trabajadoras de la empresa, así como de sus familias.

Esos tiempos de huelgas interminables y violentas de los ochenta, donde toda la familia estaba implicada, donde la organización familiar cambiaba y las cuentas en casa no cuadraban pero ocupaban gran parte de las conversaciones, donde se involucraba a la familia extensa y donde los niños, aunque no fuéramos conscientes de su trascendencia real, sabíamos que no solo era cuestión de ir andando de casa al cole y del cole a casa los más de dos kilómetros en porque estábamos en huelga y no había autobuses y los servicios mínimos era mejor no cogerlos, estábamos en huelga y eso afectaba a todo y, en un sector como el transporte, afectaba a todo el mundo: los rumores, las noticias, los falsos testimonios, el enfrentamiento intencionado o no entre compañeros de la empresa y, también, con la opinión pública. Historias de vida que han generado en mí muchas preguntas y que gracias a mi director de tesis, ya con sus primeras clases en cuarto de licenciatura -que repetí a pesar de haber obtenido matrícula-, empezaron a tomar forma como respuesta. Esto fue lo que me encaminó a la elección de esta disciplina como forma de vida y, por tanto, la elección de este tema.

Antes de tomar este tema como objeto de estudio definitivo, me acercaría a otros temas, que han sido parte de mi aprendizaje como, por ejemplo, los commuters de la construcción, con el que después nos acercaríamos a las mujeres castellanomanchegas, así como a otras investigaciones en el ámbito universitario dentro del Grupo Charles Babbage. También, a otras fuera de la academia, en el mundo empresarial tanto en la empresa, como en los diferentes actores sociales trabajando para un sindicato como Comisiones Obreras de Madrid, en una organización empresarial como la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid o como personal externo en dos ayuntamientos madrileños, uno de ellos el de la capital. A partir de trabajar en estas instituciones, como nunca antes, fui consciente de la importancia de la independencia en el conocimiento crítico que aporta la universidad, de las connotaciones que tienen las políticas de recursos humanos, de mi condición de clase, de ser sexuado y revestido de género para conocer lo que está pasando a mí alrededor y, también, para conocer las condiciones de trabajo y vida de las personas que analizábamos.

Mezclándolo todo como si fuera un gran coctel, mis pretensiones cambiaban, con esta investigación no sólo quería conocer con más detalles las políticas de recursos humanos o, como dicen las empresas más innovadoras, las políticas para las personas en las organizaciones empresariales, sino que en ese mix entre el aprendizaje experiencial personal y profesional (académico y no académico) quería ahondar en las condiciones de trabajo y vida de las mujeres de recursos humanos como personas implicadas, visibilizadas y quizás utilizadas -o manipuladas-, en la transformación de la empresa neocapitalista. Es por ello, que a lo largo de los diferentes capítulos me permita hacer reflexiones muy personales pues durante los últimos diez años de mi vida he estado trabajando con este tipo de políticas, con diferentes actores y en diferentes roles, que ha enriquecido la observación participante, la

mayor parte consciente aunque a veces reelaborada a través de las lecturas realizadas y acumuladas tras los años y el contacto con el mejor grupo de investigación en ciencias del trabajo. Esto último quería volver a subrayarlo porque la filosofía del grupo, sus inquietudes y, espero que algo de su buen hacer, son parte de mí. Por ello, pido disculpas a ellos y a mi tutor si en alguna ocasión no les cito con toda la rigurosidad que quisiera pues son parte de mi ADN y, por tanto, difícil de separar.

### **Antecedentes de las entrevistas y de las personas entrevistadas.**

Como he avanzado, durante más de diez años he trabajado dentro del campo de las políticas llamadas de conciliación, igualdad, recursos humanos y empleo, lo que me ha permitido estar en contacto con muchas mujeres y hombres muy interesantes e implicados en la innovación de las mismas. Algunas de estas personas he podido entrevistarlas al ocupar espacios de interés compartidos y formar parte de lo que pudieran considerar su propia comunidad profesional, generando un halo de confianza que se veía intensificado al pertenecer a la comunidad universitaria. Ello ha supuesto un lujo que sin estar en esos espacios hubiera sido imposible realizar o, simplemente, conocer debido a que no son las personas que interesan habitualmente a los medios de comunicación por no representar un cargo político, es decir, que ese conocimiento de los espacios ha supuesto poder optar porque muchas de las personas entrevistadas sean actores de reconocimiento técnico, invisibilizados bajo las siglas de sus instituciones y la intensificación del trabajo pero capitales por sus conocimientos y su participación en la inauguración y desarrollo de este tipo de políticas.

Al mismo tiempo, como se ha explicado en el apartado metodológico, los perfiles entrevistados han sido seleccionados y captados gracias, por un lado, a esos espacios profesionales y, por otro, a contactos en cadenas a través de personas conocidas del sector que me pusieron en contacto con otras que ellos conocían o que al mismo tiempo esas otras personas conocían. Para explicar esa cadena de favores, a continuación se realizará un resumen de cada entrevista según cronología y, como se ha dicho, aunque secuencialmente no coincida con la codificación final anteriormente dada –y que se puede ver completa en el anexo II- para no confundir al lector o lectora.

El trabajo de campo lo comencé en el verano de 2013 aprovechando mi jornada intensiva y la finalización de las clases y, aunque, se alargaría hasta principios del año 2014. Su comienzo, también, se produjo en ese momento para aprovechar la jornada intensiva de muchas de las personas que quería entrevistar y la aparente calma de acontecimiento políticos, que me permitió entrevistar a ciertas personas con un poco más de facilidad que en el año y medio anterior, pues las elecciones generales del 20 de noviembre de 2011 habían impregnado un aura conservadora importante en las políticas pero, también, en la accesibilidad de algunas de las personas que dilataron la agenda de las entrevistas y, a modo de ejemplo, en algunos casos condicionaron el lugar de su realización o su transparencia en el discurso.

Por diversos motivos que van desde preservar el anonimato a la intención de facilitar la lectura, se ha optado por poner nombres ficticios a las personas entrevistadas, excepto a aquellas que hablan, sobre todo, como representante de su organización y no vieron necesario preservar su identidad. Estas últimas aparecerán con nombre y apellido en el texto y aquí relacionada con la entidad que representan. El resto, como se ha adelantado, aparecerá con un nombre ficticio y la empresa vendrá referenciada con el sector, excepto uno de los casos que aparecerá con un nombre ficticio para poder denotar su casuística dentro de la actividad.

Todas las entrevistas han sido grabadas y han tenido una duración media aproximada de una hora y media, aunque modalmente algunas fueron mucho más amplias debido a la oportunidad y complejidad de lo tratado. La pauta utilizada para realizar la entrevista aparece al final de este anexo: son puntos que dirigen a preguntas que he considerado que son importantes realizar, que siguen la tradición y estructura implementada y testada por el grupo Charles Babbage, pero que no están reformuladas a modo de pregunta para que a la hora de incidir en ellas y realizarlas como preguntas indirectas o indirectas sea más fluida en la utilización de adverbios adecuados al momento de la entrevista, su situación y contexto analizado. Sobre las especificaciones metodológicas de las técnicas y herramientas utilizadas puede verse el apartado específico que aparece en la introducción.

El contacto continuo con expertas y expertos en políticas de empresa me permitió diseñar un trabajo de campo donde se contemplara a aquellas personas que podrían ser interesantes entrevistar de forma exploratoria. Sin embargo, no fue todo tan fácil como pudiera parecer al principio pues compatibilizar agendas era muy difícil: esto no era esnobismo, se podría llamar taxativamente intensificación del trabajo. Sea vocacional o por imposición laboral, por aquellos que les rodean o por los extras que asumen como propios, cuando aparecen cuestiones extraordinarias como una entrevista les resultaba muy difícil de cuadrar en unas agendas llenas de anotaciones, tachones y superposiciones que, además, chocaba con la agenda de la entrevistadora.

A pesar de todo pudieron hacerse las entrevistas grabadas que aquí aparece, mientras otras entrevistas exploratorias quedaron en la recámara y fueron parte de las charlas de café después de algún encuentro o llamada telefónica. Lo mismo paso con algunas entrevistas a perfiles que me hubiera gustado realizar y que aparecían en el primer diseño del trabajo de campo, pero que quedaron aplazadas por tiempo o por los vaivenes del mercado laboral.

A continuación, se relatan las entrevistas grabadas realizadas tanto exploratorias como a perfiles para esta investigación según el orden en el que fueron realizadas<sup>124</sup>.

### **Rosa Escapa. Presidenta de Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM) y de la Federación de Mujeres Progresista (E1)**

---

<sup>124</sup> En todas las entrevistas se anotó el día, hora y lugar en el que se realizaron, así como el tiempo que duraron. En este resumen del trabajo de campo se ha prescindido de algunos de los detalles para hacer más fácil la lectura.

La Coordinadora Española del Lobby Europeo de Mujeres (CELEM) fue creada en 1995 y es la sección española del European Women's Lobby (EWL), una red constituida por 27 coordinadoras de asociaciones de mujeres pertenecientes a los países miembros de la Unión Europea y países en vías de integración, así como asociaciones de mujeres de ámbito europeo. CELEM engloba en la actualidad a seis plataformas autonómicas y a más de treinta asociaciones nacionales. Tanto el EWL como CELEM son interlocutoras en políticas de igualdad con la Comisión Europea y el Gobierno español, respectivamente. CELEM es también miembro del Observatorio de Igualdad y del Consejo Rector del Instituto de la Mujer. Para más información ver: <http://www.celem.org/>

Al final, tras meses de espera, de agendar y cancelar entrevistas pudimos quedar un día soleado de verano a las siete de la tarde en el centro de Madrid, en una cafetería regentada por una mujer -no podía ser de otra manera-, tras haber tenido un día lleno de reuniones con asociaciones de mujeres que forman parte de CELEM. Con un café y un pastel comenzamos a recordar antiguos encuentros y personas, pues tuve el placer de coincidir con Rosa en más de una ocasión en encuentros de mujeres y formaciones que ella impartía en materia de igualdad de oportunidades y conciliación para empresa, para técnicas de las Cámaras y jornadas de diferente índole.

Ella tiene un discurso muy claro y crítico sobre lo que se está haciendo en igualdad de oportunidades y aunque, como ella misma me dijo una vez, muy diferente a cuando ella empezó a hablar de igualdad en las empresas hace ya cuarenta años pues creía que en un par de años todo el mundo, sobre todo las empresas, se habría dado cuenta de lo importante que es la igualdad y que tras esos años debería de dedicarse a otra cosa. Ahora piensa que queda mucho por hacer y que continuamente se está retrocediendo en cuestiones que se creía ya conseguidas. De ahí, que sea necesario la sororidad de la que tanto hablan muchas feministas como Marcela Lagarde. Por lo que termina diciendo que queda mucho por hacer y que seguro que muchas de las conquistas que quedan por conseguir seguro que no las veremos, a pesar de que es optimista con la evolución que se está consiguiendo.

**Yolanda Díaz. Secretaria de la Mujer en CCOO-Madrid. Federación de Transportes y Comunicación. Delegada Sindical Liberada de gran empresa de telecomunicaciones (E5)**

Yolanda, con las energías que la caracteriza, me recibió en la sede de CCOO-Madrid, con toda la expansión que una anfitriona puede hacer cuando da la bienvenida a su casa, al finalizar la jornada laboral a las siete de la tarde. Sólo quedaba el guardia de seguridad y algunas pocas personas que poco a poco se iban del edificio. Entre mesas vacías, logos del sindicatos y lemas feministas hablamos sobre lo que había supuesto que muchas compañeras y compañeros liberados hayan vuelto a sus puestos de trabajo para la negociación y representación colectiva de los trabajadores, el cambio que poco a poco se estaba produciendo en sectores tan masculinizados como el del transporte y la comunicación, cómo las secretarías de la mujer y la formación con perspectiva de género iba calando como lluvia fina y muchas otras cosas, de tal interés, que la pedí grabar sin más aunque no fuera lo que en

un principio me interesaba ni siguiéramos la pauta que llevaba aprendida. La entrevista recoge la pasión y la creencia en la necesidad de no dejar morir la lucha de clases y el feminismo desde el conocimiento de quien “patea las calles”, habla con la gente de a pie y recorre las empresas. Yolanda es liberada de una gran empresa de comunicación (véase la entrevista E28) y hasta que fue liberada y nombrada secretaria de la mujer de su federación, compaginaba su trabajo con la representación de los y las trabajadoras de su empresa.

Al finalizar la entrevista, no era capaz de saber si había recogido algo interesante para la investigación o si podía dejar algo de la entrevista sin poner en ella. Lo único que sabía es que había cogido energías, aprendido de la experiencia y que había sido la persona indicada a entrevistar. Mientras transcribía la entrevista y, sobre todo, una vez leída y analizada, me di cuenta del gran valor que tenía y que me había expuesto un contexto muy interesante para la misma.

**Beatriz Miralles. Agente de Igualdad. Coordinadora técnica responsable de proyectos eQual y servicios del Ayuntamiento de Madrid (E3)**

A lo largo de estos años que llevo dedicándome a trabajar con este tipo de políticas de recursos humanos me he ido encontrando con personas que han formado parte de los primeros equipos que comenzaron a crear la infraestructura idónea para comenzar a trabajar en las políticas de igualdad en sus empresas o instituciones. Ella no era de esas personas, que como decía anteriormente, aparecía en los medios y ponerla la grabadora delante la hizo temblar y decir: “no sé por qué me quieres hacer la entrevista a mí cuando podrías hacérsela a [la directora] o a [la concejala]”. Algo que Mercedes Wullich directora de comunicación de Mujeres&Cía cuenta que habitualmente le dicen las mujeres que entrevistas y que en muchas ocasiones le ponen en contacto con sus compañeros, hombres. Entrevistarla era fundamental para la investigación porque ella fue una de las primeras Agentes de Igualdad que hubo en Madrid y que formó parte de una de las primeras infraestructuras de Agentes dentro del Ayuntamiento de Madrid, porque ella ha estado siempre en la parte técnica y en la coordinación de la misma y, sobre todo, porque dentro de las especialidades que pueden desarrollar en sus puestos de trabajo, ella ha trabajado sobre todo con empresas y con otros actores sociales en diferentes proyectos europeos y como servicio propio en la promoción de la conciliación. Ella aporta una visión política pero, sobre todo, que es lo que me interesaba técnica de la cuestión desde una administración local, pues el ideario político, por mi trabajo, me era más conocida y fácilmente visible en documentos públicos y en la prensa.

La entrevista se hizo, también, en verano y buscando un hueco entre su trabajo en el ayuntamiento y sus hijas e hijos pequeños, antes de la jornada de verano no pudo ser posible debido a las dificultades para conciliar su vida laboral con la familiar.

**Susana Celis. Técnica de estrategia sindical, responsable de proyectos de conciliación, igualdad y diversidad de UGT-Madrid (E4)**

Quizás de todas las personas entrevistadas, ella es la que conoce más los vericuetos de la investigación pues durante muchos años fue la responsable de investigación de mercados de una gran empresa de distribución que fue absorbida por otra más grande. Fue su último contrato indefinido, a partir de ahí trabajaría siempre por proyectos incluso en el sindicato donde trabajo bajo esta relación contractual hasta que se rebeló y le hicieron un contrato de fijo discontinuo que no tenía mucho sentido en su puesto como técnica responsable de trabajos considerados de estructura para los sindicatos, como es el empleo y el análisis estadístico del desempleo, entre otros. Con la crisis su departamento había pasado tener más de diez personas a estar sólo tres, pero sabían que los despidos iban a continuar y, por descarte, si eso se producía, ella sería la siguiente. Por ello, y aunque en un principio pudiera parecer que se eligió como representante del discurso sindical, la elección, a pesar de contar con otras personas más notables en términos representativos, se hizo por ser conocedora de este tipo de políticas en la Comunidad de Madrid trabajando en diferentes proyectos regionales, nacionales y europeos, conocer el discursos sindical, lo que es una investigación sociológica y, también, porque tiene una experiencia vital diferente a otras personas dentro del sindicato por su relación contractual aunque sea parte activa dentro del mismo.

La entrevista se hizo en su casa, con menos problemas de conciliación por estar independizado su hijo, me invitó a comer antes de hacer la entrevista dando por hecho que a las horas que eran no había comido. La entrevista es un vademécum de lo que las pequeñas acciones de las personas y, sobre todo, las mujeres pueden hacer en colectividad y la responsabilidad que las instituciones como la suya tienen para que sea así.

Una vez realizadas algunas entrevistas exploratorias y habiendo cerrado algunas entrevistas a perfiles comencé con estas últimas para no dilatarlo más en el tiempo, pues las entrevistas exploratorias grabadas junto al contacto diario que tenía con representantes políticos y técnicos de diferentes instituciones, administraciones y asociaciones, me permitía a simple vista en ir avanzando en el trabajo de campo, aunque posteriormente retomaría y finalizaría con otra entrevista exploratoria.

### **Alicia. Responsable de RRHH en empresa del tercer sector (E25)**

Ella no podía trabajar en otro sitio aunque tenía todas las papeletas para trabajar en la empresa privada. Cuando comenzó a trabajar en el tercer sector, nunca pensó que lo que le gustaría más de la asociación, tras el desgaste del trabajo con personas en situación de exclusión social, era trabajar para y por sus compañeros y compañeras de trabajo.

En medio de la jornada de trabajo, en un barrio del extrarradio de Madrid, me hizo un hueco para poder hacer la entrevista pues el tema le resultaba de mucho interés para las mujeres y las políticas que se desarrollan en las empresas, pero también, parafraseando sus palabras, porque dentro de la flexibilidad horaria que tienen podría caber realizar la entrevista, igual que si la “empresa” lo necesita ella se quedaría más tarde de su hora de salida.

### **Lourdes. Responsable de RRHH en ETT (E34)**

Cuando pedí a Lourdes hacerla una entrevista hacía pocos días que me acababa de enterar que la sede de su empresa no se encontraba en Madrid. Ella no estaba ubicada en ninguno de los centros que había en la capital pero sus viajes a Madrid o a cualquier parte de España en representación de su empresa eran muy habituales pues pertenecía a una red de empresas que trabajaban por mejorar la conciliación dentro de las empresas madrileñas. Aspecto muy interesante, sobre todo para una empresa cuya sede estaba ubicada en “provincias”, término que ella no dejaría de recalcar durante la entrevista, y que denotaba una forma de entender la empresa muy patriarcal por parte de la dirección. La entrevista la hicimos por teléfono, ha sido la primera y la única entrevista que hice de este modo para esta investigación, debido a las dificultades que teníamos en esos momentos para trasladarnos pues aunque ella viajaba muy a menudo a Madrid no pasaba mucho tiempo en la capital: cogía el primer AVE para llegar a la jornada y se volvía en el momento que terminaba la jornada para poder recoger a sus hijos o, al menos, dormir en casa.

Tras una larga entrevista en la que no fueron necesarias muchas intervenciones, pude confirmar que era una excelente oradora y que ser mujer le había pasado factura en su vida y, sobre todo, en su vida profesionalmente donde su rol de cuidadora siempre estaría presente antes y después de tener a sus hijos. Un rol que no fue buscado sino otorgado y que la condicionaría toda su vida profesional pues se introduciría en el mercado de trabajo mucho más tarde de lo que suele ser habitual y, a pesar de ser reconocida como una gran profesional y haber participado en muchos seminarios por méritos propios, le ha condicionado profesionalmente.

Las dos ubicadas en dos salas distintas de reuniones a más de 200 kilómetros y con las mismas interrupciones que si lo hubiéramos hecho en la misma sala, comenzamos una entrevista de más de dos horas de duración y de gran interés en un contexto donde se nos pide cada vez estar más interrelacionados.

### **Antonio López. Subdirector General Adjunto para la Igualdad en la en la empresa y la negociación colectiva del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (E2)**

Con su peculiar talante quedamos en un bar con aire retro de un barrio de Madrid, donde tomamos un té con sabor frutal mientras hacíamos la entrevista. Él es uno de los precursores de las primeras políticas y posterior desarrollo en igualdad estatales y conoce muy bien lo que ha supuesto trabajar estos temas con gobiernos de diferentes ideologías. Una persona accesible cercana a todos los actores sociales a los diferentes que les explica la importancia de estas políticas para todos y todas, pues sabe de las dificultades culturales con las que se encuentra, pero que cuenta con orgullo lo poco o mucho que se ha podido hacer. Como en el resto de las ocasiones, habla como Antonio y no como representante de la administración en la que trabaja.



### **Beatriz. Adjunta a la dirección de RRHH en cadena hotelera (E6)**

Beatriz es una de esas personas que todo el mundo da por hecho que es la persona que dirige el departamento de RRHH aunque ella siempre deja claro que no lo es y que de momento no la interesa serlo, al menos, en su empresa. Sus conocimientos sobre las políticas de recursos humanos, su claridad y experiencia en la materia hace de ella una persona con la que muchas instituciones quieran contar para participar en sus jornadas. Licenciada en psicología, no hay curso en igualdad, conciliación, diversidad, talento... que se la resista y que no intente de alguna manera implementar en las políticas de su empresa que están enriquecidas por su diversidad, multiculturalidad e internacionalización de sus centros de trabajo donde se pueden encontrar políticas españolas que enriquecen las políticas de recursos humanos en otros países o a la inversa.

La entrevista se hizo en la sede de la cadena hotelera, un lugar muy minimalista y urbanita como el diseño de sus hoteles, en una de las salas de reuniones mientras su presidente, un conocido empresario madrileño, iba de un despacho a otro. Una entrevista muy larga donde me habló de cómo, cuáles y el por qué de las políticas de recursos humanos que están desarrollando; los problemas que conllevan el desarrollo de diferentes políticas en un sector como el hotelero y dónde no han tenido problemas a pesar de las dificultades culturales en las empresas. También, hablamos de su trabajo y de su vida en pareja y familiar, pero poco de lo personal que en ese momento estaba latente dedicada más a su familia al tener un hijo pequeño. Formación on-line, si se puede, y gimnasio, espera que dentro de unos años.

Ella me puso en contacto, entre otros, con un compañero de recursos humanos de la misma cadena (E23) y otras conocidas suyas de recursos humanos con las que había trabajado en otras empresas o encontrado en diferentes saraos a lo largo de los años.

### **Pilar. Técnica (responsable) RRHH pequeña empresa informática (E35)**

Con Pilar coincidí en un curso de Gestión de la Incertidumbre y en la presentación me enteré que era “responsable” de recursos humanos, es decir, con categoría de técnica pero que al no haber otra persona de recursos humanos en la empresa ella, en algunas cuestiones, tomaba las decisiones que comunicaba a la directora general que era la dueña de la empresa y que tomaba la decisión final.

La entrevista la hicimos en una terraza de la zona norte de Madrid, cercana a su centro de trabajo en un antiguo polígono industrial convertido para empresas de servicios, con todos los problemas que conlleva para los trabajadores de las empresas de servicios y los camiones que aún quedan de las pocas industrias que queda. Quedamos un día de diario tras terminar la jornada intensiva de verano.

### **María. Técnica senior gestión del conocimiento, responsable proyectos de igualdad y conciliación en banca de tamaño medio (E12)**

María es la representante de su banco en diferentes redes de empresas en políticas de igualdad y una persona brillante, gran comunicadora, que genera mucha confianza a las personas que se encuentran con ella, tanto dentro como fuera de su empresa, pues posee el respeto de las representantes sindicales de su empresa y de otras responsables de recursos humanos.

La entrevista la hicimos en una cafetería tranquila de un centro comercial entre su nuevo centro de trabajo y el colegio de sus hijos. Una entrevista con la que contaba con una hora de inicio y otra de finalización muy marcada y concentrada, pues sólo podía hacerla tras su jornada reducida flexible debido a su carga de trabajo y la salida del colegio de sus hijos que luego tenía que llevar a las extraescolares.

Eliminada la comida a un sándwich ante el ordenador, para poder hacer la entrevista, tomamos un café mientras realizábamos la entrevista ante la mirada de los asombrados camareros al ver la grabadora.

### **Pepa. Gerente y directora de RRHH en consultora (E24)**

La entrevista la hicimos en horario de trabajo y en su despacho como en la mayor parte de las entrevistas que se realizaron al personal directivo. Su conocimiento sobre lo laboral hizo que viera en el tema de la tesis y en su entrevista una forma de comunicar lo que se podía hacer con unas buenas políticas de conciliación en la empresa y en cómo una mujer podía llegar a realizar sus sueños con mucha organización, luchando por encontrar su hueco y utilizando las nuevas tecnologías. Su despacho transmitía lo mismo que posteriormente se podía ver en la entrevista, un despacho austero, sin mucha decoración pero muy organizado y profesional con una foto de sus hijos sobre la mesa y un par de dibujos.

### **Eva. Business Partner en gran empresa de telecomunicaciones. RRHH, legal y financiera del área de negocio e-commerce (E13)**

Eva me recibió en uno de los despachos de la empresa dedicado a las reuniones con personas externas a la organización, no en el suyo, con lo cual era un espacio aséptico y gris con una mesa, sillas alrededor, una pantalla de plasma y una aparato para las realizar teleconferencias. Muy cordial, a lo primero que hizo referencia es que me había concedido la entrevista porque la persona que me la había conseguido, era una persona de su máxima confianza pues habían trabajado juntas y tras diez años, y ya en otras empresas, seguían siendo amigas. Esa persona era Beatriz.

Ella, posteriormente tras realizar la entrevista, me ofreció su colaboración ante mi petición de personas a entrevistas, por lo que al mismo tiempo me pondría en contacto con Lola y Diana.

Y que sólo pude entrevistar a Diana (véase la entrevista E14), pues Lola tendría un hijo en esas fechas.

Casada con otra persona de RRHH que trabaja en otra compañía cuyas políticas conciliación eran escasas y la flexibilidad horaria no podía utilizarla. Tiene un niño al que lleva a la guardería frente a su empresa.

Después de trabajar en RRHH quiere emprender y dejar RRHH por su alta carga emocional.

### **Felicidad. Consultora - Coacher de RRHH autónoma. Ex Directora de desarrollo de talento en gran empresa de telecomunicaciones (E28)**

Felicidad es de esas personas que siempre te encuentras cuando hay una jornada sobre talento, mujer o buenas prácticas sobre teletrabajo. Ella lleva muchos años asesorando en la implantación sobre el teletrabajo en las políticas de recursos humanos para mejorar la retención del talento, sobre todo femenino pues fue uno de los hándicap con los que se encontró su empresa obligada a tener un plan de igualdad de oportunidades y donde contaba con muy pocas ingenieras que, además, cuando tenían hijos abandonaban la compañía en busca de mejores condiciones de trabajo. Eliminó la rotación dentro de este perfil, gracias a la introducción del teletrabajo.

Actualmente, se dedica a asesorar a grandes empresas en políticas de recursos humanos, sobre todo, en la atracción y retención del talento, así como a dar formación y hacer coaching para el desarrollo personal y profesional de directivos y directivas.

También nos reunimos en una cafetería tranquila de un centro comercial un día de diario, pues su despacho situado en su casa, ubicada en una localidad del noroeste de Madrid, no cuenta, como les pasa a muchos autónomos que empiezan su trabajo como emprendedora, con un sitio para realizar reuniones aunque, como ella misma dice, si tiene todo lo que un “despacho debe de tener”.

### **Manuel. Director de RRHH actualmente en desempleo y en creación de un proyecto empresarial (E8)**

Cuando iba diseñando la organización de las entrevistas que podrían ser de interés para la investigación, lógicamente a pesar de intentar conocer las condiciones de vida y trabajo de las mujeres de recursos humanos, no podía faltar la visión de los hombres para analizar, comparar y buscar similitudes. Tenían que conocer si estos discursos eran iguales o no y, como pude atestiguar con otros entrevistados, el discurso fue muy diferente. Lo que no esperaba al ponerme en contacto con Manuel es que este me dijera que estaba actualmente en desempleo aunque últimamente había visto que en linkedin era más activo y que había creado un blog, algo que muchos profesionales en desempleo suelen hacer para aumentar su visibilización. También, al igual que muchas personas desempleadas está emprendiendo un nuevo proyecto empresarial donde el participa aportando su know how en el área de recursos

humanos: todavía no se ha hecho autónomo aunque se describe como futuro socio-trabajador de una empresa del tercer sector.

Quedamos en una localidad de las afueras de Madrid donde reside, con tan mala suerte que la cafetería que elegimos por su tranquilidad, a mitad de la entrevista nos echó para cerrar y descansar hasta la noche. Eso daría un antes y un después a la entrevista pues si en una primera parte era difícil de sacarle del discurso de su trayectoria profesional y era escueto en sus implicaciones familiares y personales, posteriormente hablaría más de lo personal y lo que supone ser consciente del proceso de desempleo.

### **Amparo. Directora de Beneficios Sociales y RSC de compañía eléctrica (E11)**

Amparo, también, es de esas personas que suelen estar en muchos de los saraos contando las buenas prácticas de su empresa en materia de conciliación, igualdad y diversidad. Licenciada en derecho, ha ido escalando en la organización hasta llegar al puesto directivo que ocupa actualmente y, con el que confiesa, ha sido muy diferente que cuando ocupó por primera vez un puesto directivo en la organización pues eran pocas las mujeres en ella y menos directivas.

Nos reunimos en una de las salas de reuniones de la sede de la empresa en Madrid, un complejo con muchos edificios inteligentes donde enseguida te ponen una placa identificativa como visitante y te registran la matrícula del coche. Como siempre, Amparo muy amable y atenta, me preguntó por el estado de la tesis y me comentó lo interesante que le parecía al no haber nada sobre el tema. Con cuaderno y bolígrafo en mano, no pararía de dibujar en él explicándome aspectos de la organización, algo que sólo paraba de hacer cuando contestaba las numerosas llamadas de su hija adolescente pequeña.

Estudió Derecho y su padre fue presidente del Comité de Empresa de la compañía en la que trabajaba lo que hizo que, desde pequeña, siempre tuviera interés por la gestión del personal en las empresas.

### **Paloma. Técnica de RRHH en banca de gran tamaño (E15)**

Paloma es la representante de su banco en una red de empresas en materia de conciliación, pero hacía un par de años que no la veía, tras un encuentro en unas jornadas la pedí hacerla una entrevista que aceptó inmediatamente aunque se produciría meses después debido al trabajo que estaban desarrollando en el departamento en ese momento. Tras varios intentos al final pudimos hacerlo un día de diario de septiembre en las oficinas centrales del banco en una de las salas de reuniones del departamento, al finalizar la jornada habitual de trabajo, aunque allí todas las mesas estaban ocupadas por personas, las salas de reuniones estaban llenas y nos interrumpieran varias veces para ver si podían ocupar la pequeña sala que solo contaba de una mesa y un par de sillas. Algo que me pareció, a priori, muy interesante en una empresa que habla de flexibilidad horaria, de conciliación y de sus buenas prácticas.

Soltera a los 30 años la detectaron leucemia, hecho que la apartó de la empresa durante dos años y cuyas expectativas de recuperación eran muy escasas. Hecho que cambió su concepción sobre el trabajo y la vida.

### **Juan José. Director de RRHH en caja (E7)**

Juan José es otra de las personas que había conseguido entrevistar a través de otra de las entrevistadas, que a su vez me había conseguido otro contacto. Esa entrevistada era su pareja sentimental.

La entrevista se realizó en su despacho, dentro de un lujoso edificio en el centro de Madrid, con una mesa redonda para reuniones y todo recubierto de madera. Una entrevista muy profesional donde entrar en lo personal fue muy difícil. La entrevista duró una hora y media, hecho que me recordaría al final de la misma a modo de gratificación y que terminó señalando que esperaba que lo dicho por él coincidiera con lo que me su mujer contara en la entrevista (E16).

La entrevista se realizaría al final de la tarde aunque el banco tiene jornada intensiva tanto en la central como en las oficinas. De todos modos, para él, su puesto requería quedarse hasta más tarde y por eso, aunque no se veía prácticamente a nadie por los pasillos, él estaba allí.

### **Olga y Victoria. Socias de empresa de hearhunter (E27)**

La entrevista se realizó un día soleado de noviembre. El contacto me fue facilitado por otra de las entrevistadas que las conocía a nivel profesional y que consideró que seguramente aceptarían y que me resultaría muy interesante en para mi investigación.

La entrevista se realizó en una sala de reuniones muy lujosa de una zona residencial muy céntrica de Madrid, a las diez de la mañana, pues antes tenían que dejar a los niños en el colegio y por eso no podían reunirse conmigo: no convocaban reuniones antes de las diez. Con aire muy jovial, las dos aparecieron y se presentaron con cuaderno en mano y bolígrafo que sólo dejarían para ver los mensajes que le llegaban al móvil durante la entrevista.

Forman parte de diferentes grupos de mujeres directivas y empresarias, asesoran en las políticas a seguir en recursos humanos a las empresas que les contratan, en gestión del cambio y procuran los consejeros delegados que necesitan las grandes empresas.

Su preocupación son las cuotas de mujeres y su empoderamiento para poder ocupar puestos en los órganos de dirección, aspectos que quedan patente en la entrevista. Tienen mucha confianza en las posibilidades de las mujeres y en cómo se están haciendo hueco en un mundo hostil como el laboral. Ellas se ponen como ejemplo, centrando su discurso en lo que podría sintetizarse en la siguiente frase: querer, en red, es poder.

**Sonia. Técnica de RRHH en gran empresa pública con centros en todas las comunidades autónomas (E16)**

Contacte con ella a través de otra de las entrevistada y es la pareja de uno de los entrevistados (E7). Por eso, lo primero que hizo al llegar fue preguntarme por la entrevista de su pareja y hacer mención a la sugerencia que él le había dicho antes de despedirse por la mañana: que contara que él hacía muchas cosas en la casa. Entre risas, y acordándome de la entrevista, ella me contaría su contestación negándose a su petición: si quería que dijera que hacía las cosas de la casa, tenía que hacerlas.

La entrevista se realizó al final de la jornada laboral fuera de su centro de trabajo. Ésta iba a realizarse antes que la de su pareja pero la necesidad de cuidar, visitar, a uno de sus padres fue dilatando la realización de la misma.

Estudió psicología y ha trabajado en varias empresas y tocado diferentes aspectos de recursos humanos. Aunque en la primera empresa que trabajo tenía un contrato indefinido hasta que la despidieron, posteriormente siempre ha tenido trabajos temporales. Vivir en la temporalidad, imprime una forma de ver la empresa y el trabajo que se desarrolla. La incertidumbre por la temporalidad ha hecho que a lo largo de los años la normalice y genere una estrategia emocional práctica tanto en los procesos aditivos como de sustracción. Lo importante es trabajar.

Es un ejemplo, de cómo la familia extensa condiciona y puede alterar la organización del núcleo familiar, aunque el no tener hijos hace que esté todo menos planificado y con menos compromisos familiares.

**Yohana. Técnica de RRHH (E17). Begoña. Responsable de Selección y Formación (E20). Y, Estrella. Responsable de desarrollo profesional (E21) de empresa de transporte TransLO, S.A.**

Como se puede suponer TransLo, S.A. es el nombre ficticio que le he dado a una empresa del sector del transporte para poner de relieve como las mujeres de recursos humanos de una misma empresa aparentemente con el mismo punto de partida, o no, en cuanto a las normas vigentes en la empresa, tienen condiciones de trabajo y vida diferentes al estar lo personal y lo laboral íntimamente relacionado.

Quedamos a las nueve de la mañana para que en el caso de que se dilataran las entrevistas, pudieran irse sin problemas a recoger a sus hijos y yo con la información que iba buscando.

En un principio se habló de la posibilidad de realizar las entrevistas en grupo pero una teleconferencia de última hora hizo que una de ellas no pudiera estar y, al final, realicé la entrevista una a una.

Las entrevistas se hicieron en las oficinas centrales dentro de un polígono de Madrid, en una sala de reuniones pues ninguna tiene un despacho propio al no ejercer un cargo directivo. Las

tres llevaban el móvil con fotos de sus hijos que al encenderse aparecían en el fondo de pantalla de inicio.

**Natalia. Responsable de RRHH de una de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (E18). Javier. Jefe de Administración, técnico de RRHH de una de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (E19). E, Inma. Técnica de RRHH en empresa matriz de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (E22)**

Tras encontrarnos en diferentes foros le pedí a Natalia una entrevista a la que accedió rápidamente y la posibilidad de hacérsela a otros compañeros suyos que, posteriormente, también, aceptaron. Las entrevistas se realizaron en la sede de la matriz del grupo en horario laboral y aunque, también en esta ocasión, se habló de la posibilidad de hacerlas en grupo, al final un imprevisto hizo que Javier tuviera que irse y que las otras dos entrevistas tuviera que realizarlas una después de otra.

En una sala moderna para reuniones y dispuestas para realizar teleconferencias hice las dos primeras entrevistas. Mientras que la entrevista de Javier la realizaría semanas después en otro de los edificios del complejo perteneciente a otra empresa del grupo.

**Diana. Business Partner en gran empresa de telecomunicaciones. Área de negocio call centers (E14)**

A diferencia de la entrevista anterior realizada a una de sus compañeras (E13), esta entrevista se hizo dentro del área de recursos humanos, una planta superior donde lo primero que se puede ver en la mesa de reuniones pequeña y redonda era una caja de pañuelos tissue de una marca blanca de supermercados conocida que, normalmente, he ido comprobando, no falta en prácticamente en ningún despacho de RRHH.

Muy emocionada por la entrevista, como la mayoría de las mujeres entrevistadas y a diferencia de los hombres entrevistados, hablaba de lo profesional, lo familiar y lo personal con mucha naturalidad a pesar de no habernos visto nunca, contando cosas muy íntimas y sin entender por ello que era menos profesional. Algo que corrobora, lo que Flora David (2007) decía, que mujeres y hombres se comunican de forma diferente tanto de forma verbal como no verbal.

**Laura. Directora de calidad y políticas de igualdad en empresa del tercer sector (E26)**

Son muchas las empresas, incluidas aquellas que dentro de su ideario está la igualdad de oportunidades, que sus políticas de recursos humanos en cuanto a la igualdad de oportunidades se reduce a la obligatoriedad que tienen como empresa y a la persistencia de una de las personas que está dentro del área de recursos humanos por lo que queda mucho por

hacer, adquiriendo la mayor parte de las políticas de recursos humanos un carácter muy personalista por parte de la presidencia. Lo que produce, como ella reconoce, a priori, que personas como ella no tengan problemas para la conciliación mientras otras con menos posibilidades y cercanía a la dirección tengan más dificultades.

La entrevista se hizo en su despacho, al finalizar la jornada de tarde. Un espacio decorado con fotografías y dibujos de sus hijos. Al ser la entrevista algo no habitual, tuvo que pedir a su madre que recogiera a sus hijos.

A medida que iba realizando entrevista a las personas de recursos humanos y las pedía ayuda para encontrar a personas que yo no conociera y encontrar discursos que no estuvieran sesgados por los espacios que concurríamos o por mi persona, pero que trabajaran en los departamentos de esta área, me iban hablando de amigas y conocidas que trabajaban en recursos humanos y que ahora trabajaban como técnicos de empleo en dentro de la administración local. De ahí, que hiciera una pequeña incursión en esta área para ver las diferencias en el trabajo que realizaban antes, pero también ahora, saber sus antiguas y nuevas condiciones de trabajo y vida y si estas han variado de la empresa privada a la pública, etc<sup>125</sup>.

#### **Amélie. Técnica de empleo y técnica de RRHH, antes técnica de RRHH (E29)**

Una de estas personas entrevistadas que trabaja en recursos humanos y que, actualmente, trabaja como técnica de empleo de forma temporal es Amélie. La entrevista se hizo en el Ayuntamiento en una de las mesas en que se encuentran en fila para atender a las personas que se acercan para buscar intermediación y orientación en la búsqueda de empleo. Con algún detalle en las mesas, la mayoría no tienen ningún efecto personal debido a la alta rotación del personal.

#### **Martín (E30) y Marta (E33). Técnico de empleo y Coordinadora de empleo, antes técnica de RRHH, de una administración local mayor de 75.000 habitantes**

Los dos entrevistados trabajan dentro de la misma administración local. Ella ha trabajado antes como técnica de recursos humanos en una escuela de negocios, mientras él no. Los dos se entrevistaron por separado, diferentes días, en una sala para reuniones apenas sin decoración. Su función principal es hacer orientación laboral aunque ella, también, coordina diferentes acciones para mejorar la empleabilidad de las personas que se acercan al ayuntamiento.

---

<sup>125</sup> alguna de estas entrevistas han sido utilizadas en un análisis sobre el trabajo de las mujeres en la Comunidad de Madrid (Marugan y Díaz, 2015)



**Isabel. Técnica de empleo en diferentes administraciones locales (E31)**

Isabel conoce el mercado de trabajo madrileño como pocas personas, ha trabajado como técnica de empleo en desarrollo local, orientación y promoción empresarial en muchos de los pueblos de la Comunidad de Madrid. Ella realizará una exposición del mercado de trabajo de la comunidad y del trabajo que desarrollan los técnicos de empleo.

**Emma. Actualmente empresaria, antes responsable de RRHH y, posteriormente, técnica de empleo en una administración local (E32)**

La entrevista la realicé en su despacho situado en su casa en un chalet de un pueblo de la zona oeste madrileña. Su entrevista muestra la evolución y la búsqueda de la conciliación a través del cambio de la empresa privada a la pública. Y tras la decepción, tomar las riendas de la empresa familiar.

**Miguel. Director de RRHH en empresa pública estatal de transportes (E9)**

Tras meses de espera, al final, pude hacerle la entrevista a Miguel, director de RRHH en una empresa estatal del transporte con más de 20.000 trabajadores en plantilla. Su contacto me lo facilitó una conocida, por ella accedió a la entrevista y, también, como me expuso al quedar por la explicación que yo le ofrecí para entrevistarle.

La entrevista la realizamos a la hora de la comida un viernes, aprovechando que si le hacía tarde, quizás, podría no tener que volver. Tras dos horas de entrevistas más el tiempo de la comida, se fue a trabajar. Está casado y tiene un niño.

**Cesar. Técnicos RRHH en cadena hotelera (E23)**

Soltero, sólo lleva un año y medio en la empresa en la que entró como becario. No tiene familia en Madrid, igual que su pareja. Vive cerca de su puesto de trabajo y fue Beatriz (E6) la que me facilitó su contacto.

La entrevista la hicimos en su despacho compartido antes de terminar la jornada de tarde. En su mesa no había ningún detalle personal.



## **ESTRUCTURA BASICA DEL GUIÓN. PUNTOS UTILIZADO PARA REALIZAR LA ENTREVISTA A PERFILES<sup>126</sup>**

### **0. ESQUEMA GENERAL:**

1. Trabajo, experiencia laboral de la persona entrevistada.
2. La empresa. Breve descripción de su actividad.
3. Residencia. Vivienda. Composición familiar. Hogar. Transporte.
4. Organización familiar. Vinculación trabajo- familia. Vida cotidiana, personas dependientes, reparto de tareas en la casa.

### **1. EL TRABAJO (como una historia biográfica personal).**

1. Formación, titulación académica vinculación con la empresa y el puesto de trabajo actual.
2. ¿Ha ocupado otros puestos en la empresa anteriormente? Antigüedad en la empresa.
3. ¿Cómo entró en la empresa?
4. Experiencia laboral previa. ¿Qué otros trabajos ha desempeñado anteriormente? Motivos por los que ha cambiado de puesto de trabajo/empresa.
5. Descripción del puesto de trabajo. ¿Cuál es su cometido concreto en ese proceso de trabajo de la empresa?
6. Tareas que realiza.
7. Categoría laboral. Cualificación ¿Qué responsabilidad desarrolla?
8. Horario. Distribución del tiempo de trabajo. ¿Realiza trabajos fuera del horario laboral?
9. ¿Cuál fue su salario, aproximadamente, en el último año?
10. Expectativas de futuro. ¿Le gustaría cambiar de puesto y/o de empresa? ¿Por qué?
11. ¿Cómo está el mercado de trabajo en su sector profesional?
12. Participa en asociaciones profesionales (y/o sindicales).
13. ¿Cómo afecta el trabajo a su vida (en casa, familia, ocio).

### **2. LA EMPRESA.**

1. ¿Qué hace la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?

---

<sup>126</sup> El guion coge como base la estructura y preguntas que en los últimos años hemos ido trabajando en el grupo de investigación Charles Babbage y que nos ayuda a conocer las condiciones de vida y trabajo, así como la (re)producción de las desigualdades.

2. ¿Cómo se sitúa la empresa en su sector? ¿Es un mercado grande? ¿Hay mucha competencia?
3. ¿Forma parte de una red de empresas?
4. Tiene algo que la diferencie (positivamente o negativamente) de las demás.
5. ¿Cuántos trabajadores tiene? ¿Conoce su distribución aproximada por sexo y categorías?
6. La representación de los trabajadores en la empresa, ¿cómo es?.
7. Participan en las decisiones de la empresa
8. ¿Cuál es tu relación?
8. Hay programas de conciliación vida-trabajo y/o políticas de igualdad. ¿Están incluidos en la negociación colectiva?
9. Hay flexibilidad en los horarios de trabajo, ¿está regulada en alguna norma interna o en Convenio Colectivo?
10. ¿Qué piensas de las políticas de RRHH y de las de flexibilidad, conciliación e igualdad?
11. ¿Son posibles este tipo de políticas en tu empresa?
12. Dentro de tu empresa, ¿a lo largo de los años han sufrido una evolución o una involución?
13. ¿Qué haría falta para que en tu empresa se consiguiera la implementación de este tipo de políticas?

### **3 RESIDENCIA. VIVIENDA.**

1. Vives en pareja
2. Situación laboral de la pareja. ¿Podrías describir el trabajo que realiza? ¿Cuál es su horario? Algo que quieras destacar especialmente?
3. Tienes otras personas (hijos, padres) que viven contigo.
4. Cambiaste o modificaste tus horarios (especialmente laborales) al nacer los hijos
5. Lugar de residencia. ¿Dónde vives? ¿Desde cuándo?
6. Transporte al trabajo. ¿Qué medio de transporte utilizas. Cuanto tardas en el traslado de casa al trabajo
7. ¿Cómo elegiste ese lugar? ¿tuviste en cuenta los desplazamientos al trabajo cuando elegiste el lugar de residencia?
8. Has vivido en otras viviendas antes ¿Dónde?
9. La vivienda es propiedad o alquiler
10. Tenéis algún recurso para pasar días fuera de vuestra residencia habitual?

#### 4 ORGANIZACIÓN FAMILIAR.

1. Como organizas los trabajos domésticos: compra, limpieza, lavadora, plancha, cuidado de los niños.
2. Se reparten las tareas entre los miembros de la familia. ¿Cómo?
3. Repasemos las tareas domésticas ¿Quién y cuándo hace la lista de la compra? ¿Quién y cuándo pone la lavadora? ¿Quién recoge a los niños del colegio? ¿Quién se encarga de su cuidado cuando están enfermos? o los lleva al médico? Reuniones AMA
4. Para que nos podamos hacer una idea más concreta, podrías describir el esquema básico de un día desde que te levantas hasta que te acuestas
5. Hay algunas variaciones significativas durante otros los días de la semana. ¿siguen los fines de semana el mismo esquema?
6. Como te organizas cuando por ejemplo hay un día sin colegio
7. Cuantas con ayuda de personas de tu entorno familiar (abuelas/os, hermanas/os, etc.)
8. Recurras a contratación otras personas para efectuar las tareas domésticas o el cuidado de los hijos y otros dependientes.
9. ¿Cuántas horas?
10. Quien organiza el trabajo de estas personas
11. Como contratas(seleccionas) a las personas que te ayudan en casa (limpieza, cuidado de los niños, jardinero, seguridad)
12. Como regulas sus condiciones de trabajo (tareas a realizar, horario, salario.)
13. Te beneficias de alguna ayuda pública o recurso de apoyo para efectuar estas tareas o afrontar los costos de su contratación.
14. La organización del trabajo domestico te provoca desacuerdos con tu pareja, o llegáis pronto a acuerdos?
15. Redes sociales. Relación con la familia, los vecinos y los amigos. Te organizas con la gentes de tu entorno para realizar algunas tareas como el cuidado de los niños y del jardín?
16. Realizas actividades (cuidado/ocio) con los vecinos.
17. A que dedicas el tiempo libre, cuáles son tus aficiones
18. Con que frecuencia vas al cine, sales a cenar o a ver algún espectáculo
19. Lectura de periódicos, libros, TV, internet.
20. Y tus hijos, si los tienes, o tu pareja? Messenger, Facebook, etc.
21. Cómo dirías tú que es tu experiencia de vida en pareja?
22. Alguna de tus aficiones están relacionadas con tu trabajo.
23. Comparte tu tiempo libre con compañeros del trabajo.
24. Participas en alguna asociación vecinal, política, deportiva, cultural, etc.



## CUADRO DE LOS PERFILES SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA, CLASE SOCIAL Y EDAD

	EDAD Y CLASE SOCIAL								
TAMAÑO DE LA EMPRESA (v)*	CLASE MEDIA III-VI			CLASE MEDIA II			CLASE MEDIA I		
	25-35	35-45	45-55	25-35	35-45	45-55	25-35	35-45	45-55
<50	E35	E19			E25	E18, E26		E24	EG27, E28
50-250		E34	E29, E30, E31			E33			
>250					E6, E12, E13, E14, E20, E21				E7, E9, E11, E10
EMPREENDEDOR / DESEMPLEO	E15, E22, E23	E16, E17				E8			

\*Según nº plantilla y obligatoriedad PIO

Leyenda cromática:

CROMÁTICO SEXO	
E	MUJER
e	HOMBRE

Leyenda clasificación:

I	Directivos y profesionales de nivel alto	Nueva clase media
II	Directivos y profesionales de nivel bajo	
III	Empleados de cuello blanco de nivel alto	
VI	Supervisores y técnicos de rango inferior	Vieja clase media (pequeña burguesía)
IV	Pequeños empleadores y trabajadores autónomos no agrícolas	
V	Trabajadores autónomos agrícolas	
VII	Trabajadores de los servicios y comercio de rango inferior	Nuevo proletariado
X	Excluidos mercado trabajo y parados larga duración	
VIII	Trabajadores manuales cualificados	
IX	Trabajadores no cualificados	Vieja clase obrera

FUENTE: Miguel Requena “Estratificación y clases sociales”. Capítulo V. “Informe España 2011” Fundación Encuentro”

NOTA: Las 10 clases sociales están basadas en la Clasificación Socioeconómica Europea y el agrupamiento que se hace en 4 categorías (“nueva/vieja clase media” y “nueva/vieja clase obrera”)

## CUADRO DE LOS PERFILES SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA Y EDAD

	EDAD		
TAMAÑO DE LA EMPRESA	25-35	35-45	45-55
<50 (Incluye autónomas)	E35	E19, E24, E25	EG27, E28
50-250		E34	E29, E30, E31, E33
>250		E6, E12, E13, E14, E16, E17, E20, E21	E7, E9, E11, E10
EMPREENDEDOR / DESEMPLEO	E15, E22, E23	E16, E17	E8

NOTA: Se distingue emprendedor de autónomo atendiendo a la diferencia de figura jurídica.

## **ANEXO II.- RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

La codificación de entrevistas.

### **Entrevista a informantes privilegiados/as:**

E1. Rosa Escapa. Presidenta de Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM) y de la Federación de Mujeres Progresista.

E2. Antonio López. Subdirector General Adjunto para la Igualdad en la en la empresa y la negociación colectiva del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

E3. Beatriz Miralles. Agente de Igualdad. Coordinadora técnica responsable de proyectos eQual y servicios de Administración Local mayor de 100.000 habitantes

E4. Susana Celis. Técnica de estrategia sindical, responsable de proyectos de conciliación, igualdad y diversidad de UGT-Madrid.

E5. Yolanda Díaz. Secretaria de la Mujer en CCOO-Madrid. Federación de Transportes y Comunicación. Delegada Sindical Liberada de gran empresa de telecomunicaciones (véase la entrevista E28)

### **Entrevista a perfiles:**

E6. Beatriz. Adjunta a la dirección de RRHH en cadena hotelera.

E7. Juan José. Director de RRHH en caja.

E8. Manuel. Director de RRHH actualmente en paro.

E9. Miguel. Director de RRHH en empresa pública estatal de transportes.

E10. Sara. Directora de comunicación interna y RSC de gran empresa de la construcción.

E11. Amparo. Directora de Beneficios Sociales y RSC de compañía eléctrica.

E12. María. Técnica senior gestión del conocimiento, responsable proyectos de igualdad y conciliación en banca de tamaño medio.

E13. Eva. Business Partner en gran empresa de telecomunicaciones. RRHH, legal y financiera del área de negocio e-commerce (véase la entrevista E14)

E14. Diana. Business Partner en gran empresa de telecomunicaciones. Área de negocio call centers (véase la entrevista E13)

E15. Paloma. Técnica de RRHH en banca de gran tamaño.

- E16. Sonia. Técnica de RRHH en gran empresa pública con centros en todas las comunidades autónomas (casada con otro entrevistado. E7)
- E17. Yohana. Técnica de RRHH en empresa de transportes (véase entrevistas E20 y E21)
- E18. Natalia. Responsable de RRHH de una de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (véase entrevistas E19 y E22)
- E19. Javier. Jefe de Administración, técnico de RRHH de una de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (véase entrevistas E18 y E22)
- E20. Begoña. Responsable de Selección y Formación de empresa de transporte (véase entrevistas E17 y E21)
- E21. Estrella. Responsable de desarrollo profesional de empresa de transporte (véase entrevistas E17 y E20)
- E22. Inma. Técnica de RRHH en empresa matriz de las empresas de comunicación del grupo de comunicación audiovisual (véase entrevistas E18 y E19)
- E23. Cesar. Técnicos RRHH en cadena hotelera.
- E24. Pepa. Gerente y directora de RRHH en consultora.
- E25. Alicia. Responsable de RRHH en empresa del tercer sector.
- E26. Laura. Directora de calidad y políticas de igualdad en empresa del tercer sector.
- E27. Olga y Victoria. Socias de empresa de hearhunter.
- E28. Felicidad. Consultora- Coacher de RRHH autónoma. ExDirectora de desarrollo de talento en gran empresa de telecomunicaciones.
- E29. Amélie. Técnica de empleo y técnica de RRHH, antes técnica de RRHH.
- E30. Martín. Técnica de empleo (véase entrevistas E31)
- E31. Isabel. Técnica de empleo.
- E32. Emma. Actualmente empresaria, antes responsable de RRHH y, posteriormente, Técnica de empleo.
- E33. Marta. Coordinadora de empleo, antes técnica de RRHH (véase entrevistas E30).
- E34. Lourdes. Responsable de RRHH en ETT.
- E35. Pilar. Técnica (responsable) RRHH pequeña empresa informática.

## ANEXO III. FIGURAS, CUADROS, GRÁFICOS Y MAPAS

CUADRO I: GRANDES CATEGORÍAS ANALÍTICAS Y POSICIONES DE LOS MOVIMIENTOS FEMINISTAS

Feminismo liberal	Feminismo radical (y/o de la diferencia, como evolución posterior)	Socialismo feminista
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defiende el liberalismo clásico y reclama la igualdad de oportunidades para desarrollar el <b>talento</b> y perseguir los intereses propios en un contexto de libertad.</li> <li>- Aunque <b>aceptan la organización capitalista</b> de la sociedad tratan de ampliar los derechos de las mujeres. Combaten la discriminación legal y los prejuicios culturales.</li> <li>- Su estrategia es de cambio cultural, promovido desde cada individuo, pues no aprecian la acción colectiva. Fijan la atención en la aspiración en torno a la <b>igualdad formal y legal</b>, y tratan de promover que las mujeres consigan puestos de poder en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estima que el conflicto principal de nuestra sociedad radica en el <b>patriarcado</b>, que habría que abolir. <b>La tensión se encuentra en la relación entre géneros</b>, donde los hombres coartan la libertad de las mujeres, las explotan (por ejemplo y especialmente, en el ámbito doméstico o reproductivo), y abusan sexualmente de sus cuerpos.</li> <li>- Consideran que <b>no basta con la igualdad formal</b>, pero también consideran que una revolución socialista no garantiza el fin del patriarcado, pues este es anterior y está más enraizado si cabe que el capitalismo.</li> <li>- Consideran que las <b>mujeres son diferentes a los varones</b>, y llegan a defender la abolición del rol sexual masculino o, dicho de otro modo, el derrocamiento de la centralidad del poder masculino. Según un sector del feminismo radical, la educación de los niños de acuerdo con cánones heterosexuales y la familia constituye un atraso.</li> <li>- <b>La familia tradicional es, en cualquier caso, fuente de opresión.</b> - Para este enfoque los hombres suelen beneficiarse mucho de la vida familiar, mientras que las mujeres no lo hacen en el mismo grado: hombres cabeza de familia y mujeres menos participación en toma de decisiones.</li> <li>- Christine Delphy y Diana Leonard (1992) afirmaron que la familia es un sistema económico en el que hombres se benefician del trabajo de mujeres y niños. Finch (1989) y Hochschild (1989) muestran como la mujeres realizan más tareas domésticas que los hombres, cuidan más a hijos y a enfermos y ancianos y son las encargadas de dar apoyo moral y emocional a maridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fundamenta en la teoría marxista, si bien esta corriente considera que Marx apenas desarrolló unas pocas ideas sobre la cuestión. Emprenden una reflexión para abordar los aspectos de género y reproductivos que no trató Marx en su época. Tratan de conseguir, mediante reformas o cambios profundos, la <b>igualdad real</b>, y no sólo la formal ante la ley, para que, sustantivamente toda persona pueda desplegar materialmente su libertad.</li> <li>- Consideran que <b>acabar con la sociedad dividida en clases</b> es necesario, pero también es preciso <b>terminar con el patriarcado</b>.</li> <li>- <b>La familia burguesa es fuente de opresión</b> contra las mujeres, explotadas en el ámbito reproductivo. Recientemente esta explotación se ha intensificado. La inserción en el trabajo asalariado ha comportado en algunos casos mayor autonomía económica, pero no ha terminado con la “<b>dobles tareas</b>”. Además, tareas que antes estaban en el ámbito doméstico se han mercantilizado, lo que plantea serias dudas. Los <b>empleos</b> extradomésticos de la mujer se constata que son más <b>precarios</b>.</li> <li>- Hay <b>segregación laboral</b>: las mujeres acceden casi siempre a actividades “femeninas”. Las mujeres padecen mayor <b>inestabilidad laboral</b>. Sus <b>salarios</b> son más <b>bajos</b>, de modo que a veces sólo contribuyen a complementar el ingreso familiar.</li> <li>- Estas autoras y autores reclaman también mayores políticas públicas y de empleo. Guarderías, comedores colectivos, ayudas a la familia, servicios públicos, empleo estable y con derechos, acciones positivas (cuotas de representación), y promueven la <b>acción colectiva</b> para su consecución (sindical, política, movimientos sociales, etc...).</li> </ul>

FUENTE: materiales de trabajo asignatura Sociología de la Infancia, Grado Educación Infantil, 2012-2013, realizados junto al profesor Daniel Albarracín y sus aportaciones previas.

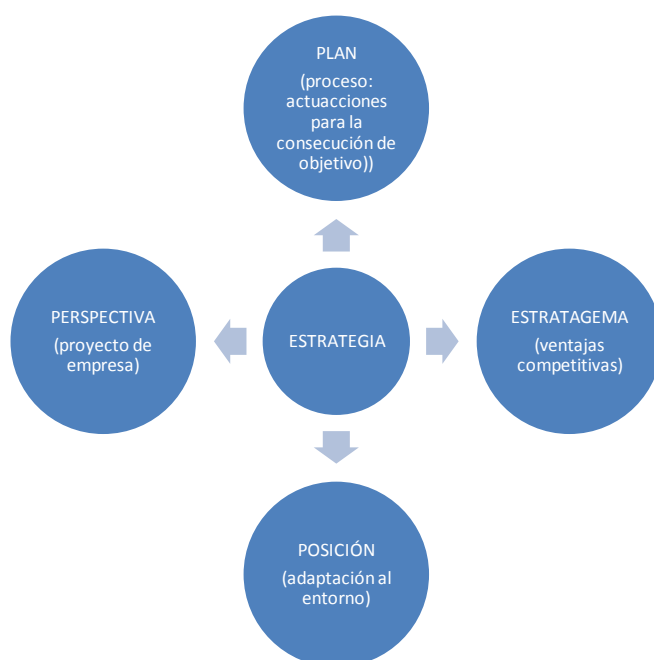


## CUADRO II: RESUMEN LEGISLACIÓN EN IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES

ÁMBITO	LEGISLACIÓN	OBSERVACIONES
Mundial	1948 la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó la I Declaración de los Derechos Humanos, la igualdad entre mujeres y hombres	Constituye un derecho jurídico universal
	Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de 1967 y la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979	ONU. Suscribieron los estados miembros, en el caso de España en el año 1983.
	Conferencias Mundiales de la Mujer celebradas por Naciones Unidas en México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995), New York (2000) y, posteriores reuniones, en 2005, 2010 y 2015.	La próxima Conferencia será en el año 2015.
Unión Europea	Tratado de Roma, en 1957, se inicia la normativa europea en materia de igualdad de oportunidades, en el que se hace hincapié en la igualdad retributiva entre mujeres y hombres que realicen el mismo trabajo.	Derecho Originario, son de obligado cumplimiento
	El Tratado de Amsterdam, aprobado en 1997 y con entrada en vigor en el 1999, establece que los Estados miembro deben garantizar esta igualdad retributiva sin discriminación por razón de sexo, que define con concreción, al igual que reconoce y legitima las acciones positivas como instrumento para eliminar la discriminación (Artículo 119)	Derecho Originario, son de obligado cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva 92/85/CE, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.</li> <li>- Directiva 96/34/CE. Acuerdo Marco sobre el permiso parental celebrado por UNICE, el CEEP y la CES9.</li> <li>- Directiva 97/80/CE, invierte la carga de la prueba en los casos de discriminación basada en el sexo.</li> <li>- Directiva 2002/73/CE de reforma de la directiva 76/207/CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.</li> <li>- Directiva 2004/113/CE sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.</li> <li>- Directiva 2006/54/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.</li> <li>- Directiva 2010/41/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de julio de 2010, sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, y por la que se deroga la Directiva 86/613/CEE del Consejo</li> </ul>	Derecho Derivado, que, aunque también son de obligado cumplimiento, necesitan ser adaptadas a la legislación interna nacional de cada país.
España	La Constitución (1978) proclama en su artículo 14 el derecho a la igualdad y a la no discriminación, estableciendo la obligatoriedad de los poderes públicos de promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en su artículo 9.2.  En su artículo 35 reconoce el derecho a acceder al trabajo en condiciones de igualdad, prohibiendo cualquier tipo de discriminación por razón de sexo.	Derecho fundamental.
	Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.	Incluye medidas específicas.
	Ley 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno	Establece la necesidad de valorar el impacto de género en cada una de las decisiones políticas y actuaciones públicas
	Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia	Regula las condiciones básicas necesarias para aquellas personas que requieren diversos apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria. Creación de un Sistema de Atención a la Dependencia con la colaboración y participación de todas las Administraciones públicas.
	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.	Establece la obligación de políticas y planes de igualdad en las empresas haciendo eco de las Directivas europeas.
	Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.	Ahonda en la igualdad como parte de la RSE.

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.boe.es/>, <http://eur-lex.europa.eu/Result.do?idReq=3&page=1>

**FIGURA 1: SÍNTESIS DE LAS ACEPCIONES COMPLEMENTARIAS Y RELACIONADAS DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DADO POR HENRY MINTZBERG Y SISTEMATIZA POR ALBIZU Y VILLAREAL**



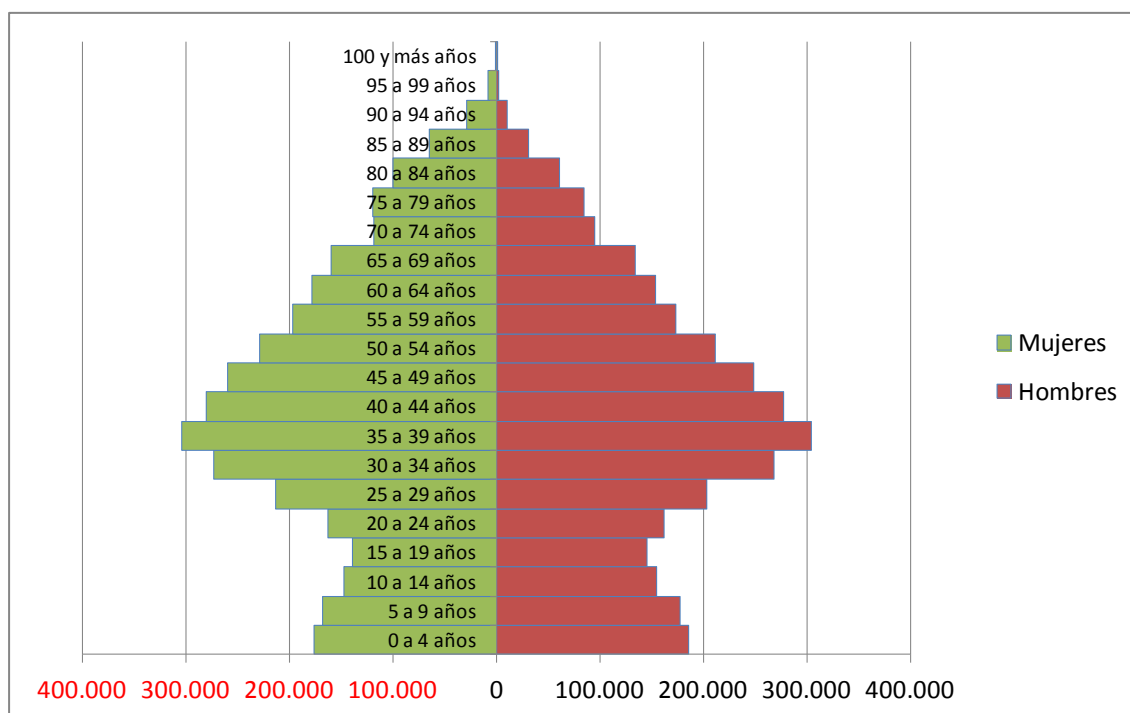
FUENTE: elaboración propia a partir de la visión general del concepto de estrategia realizado por Albizu y Villareal (2011).

**TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID Y ESPAÑA**

	2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007	
	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM
TOTAL	47.129.783	6.495.551	47.265.321	6.498.560	47.190.493	6.489.680	47.021.031	6.458.684	46.745.807	6.386.932	46.157.822	6.271.638	45.200.737	6.081.689
Hombres	23.196.386	3.123.724	23.966.965	3.368.319	23.283.187	3.132.844	23.226.185	3.124.438	23.116.988	3.094.874	22.847.737	3.040.658	22.339.962	2.943.778
Mujeres	23.933.397	3.371.827	23.298.356	3.130.241	23.907.306	3.356.836	23.794.846	3.334.246	23.628.819	3.292.058	23.310.085	3.230.980	22.860.775	3.137.911

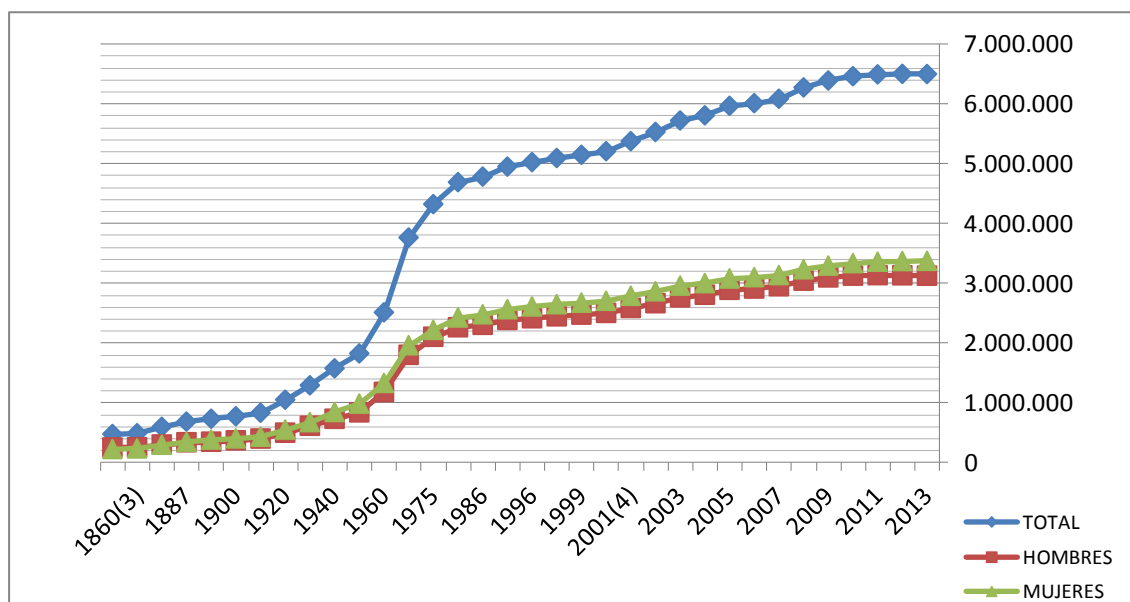
**Fuente:** Cifras oficiales de población resultantes de la revisión de los Padrones municipales. Instituto Nacional de Estadística.

**GRÁFICO 1: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN POR SEXO. 2013**



FUENTE: Cifras de población a 1 de enero de 2013. INE

**GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CAM 1860-2013**



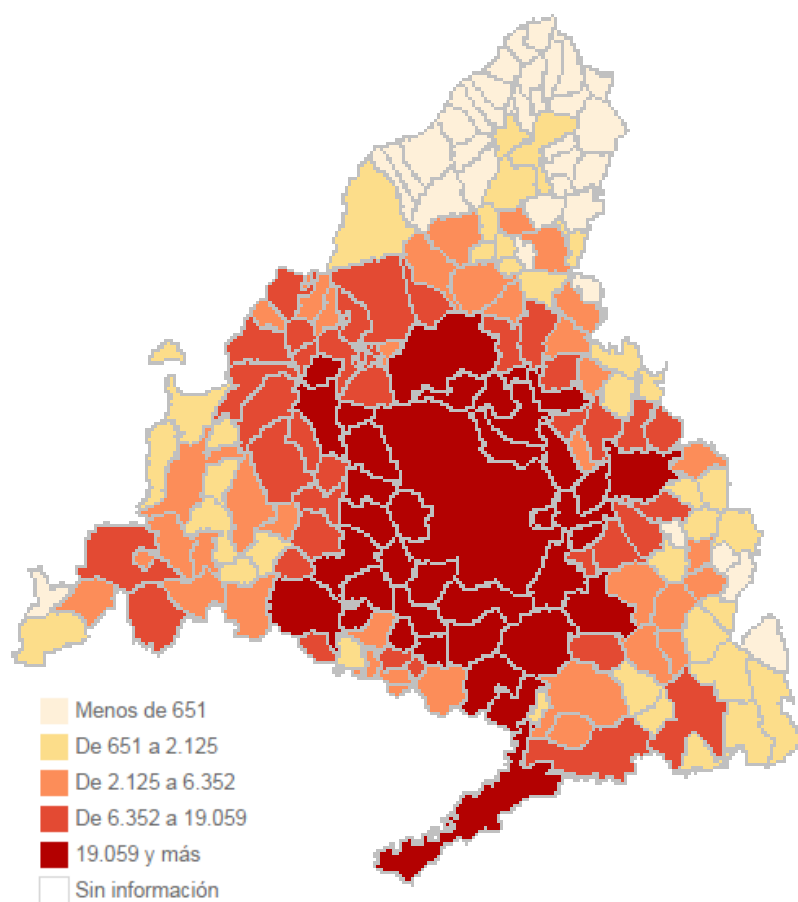
Fuente: Evolución de la población de derecho según censos y padrones oficiales(1) y extranjeros censados

**TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID (2004-2013), EN NÚMEROS ABSOLUTOS Y CRECIMIENTO PORCENTUAL RESPECTO AL AÑO ANTERIOR DE REFERENCIA**

	TOTAL	CRECIMIENT O RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	HOMBRES	CRECIM IENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	MUJERES	CRECIMIENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2004	5.804.829	...	2.804.962	...	2.999.867	...
2005	5.964.143	2,74%	2.887.718	2,95%	3.076.425	2,55%
2006	6.008.183	0,74%	2.908.748	0,73%	3.099.435	0,75%
2007	6.081.689	1,22%	2.947.554	1,33%	3.134.135	1,12%
2008	6.271.638	3,12%	3.040.658	3,16%	3.230.980	3,09%
2009	6.386.932	1,84%	3.094.874	1,78%	3.292.058	1,89%
2010	6.458.684	1,12%	3.124.438	0,96%	3.334.246	1,28%
2011	6.489.680	0,48%	3.132.844	0,27%	3.356.836	0,68%
2012	6.498.560	0,14%	3.130.241	-0,08%	3.368.319	0,34%
2013	6.495.551	-0,05%	3.123.724	-0,21%	3.371.827	0,10%

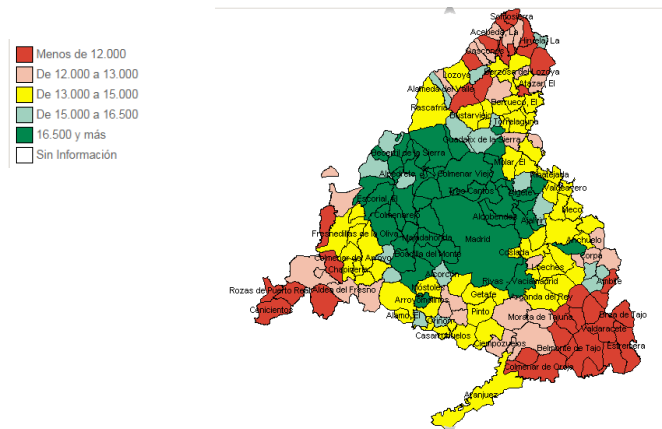
FUENTE: INE y elaboración propia.

# MAPA 1: DENSIDAD DE POBLACIÓN CON REFERENCIA A 1 DE JULIO DE 2013



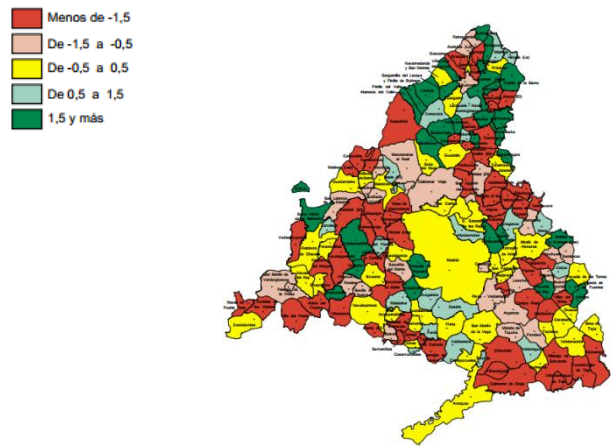
FUENTE: Instituto de Estadísticas de la Comunidad de Madrid

**MAPA 2: MAPA REGIONAL RENTA DISPONIBLE BRUTA PER CÁPITA 2011**



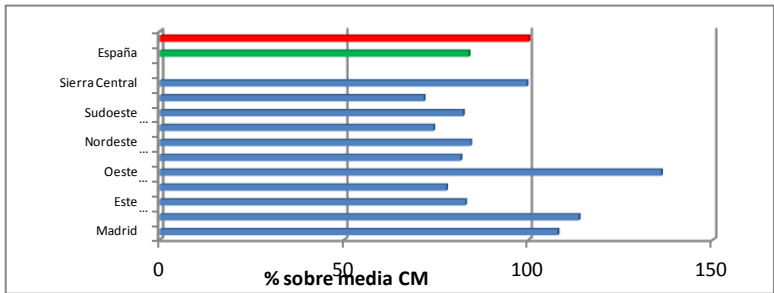
FUENTE: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

**MAPA 3: VARIACIÓN 2006-2011 DEL INDICADOR DE RENTA DISPONIBLE BRUTA MUNICIPAL PER CÁPITA FRENTE A LA MEDIA REGIONAL**



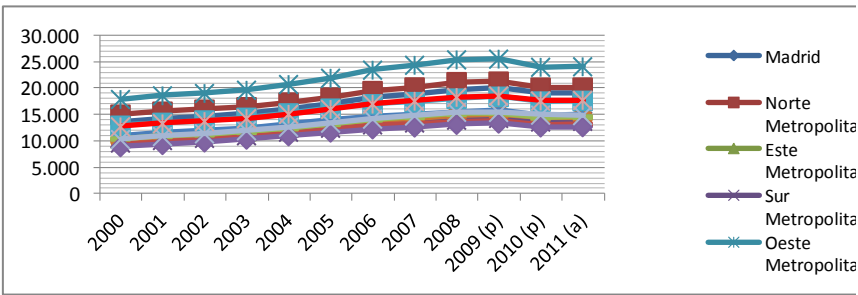
FUENTE: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

**GRÁFICO 3 : INDICADOR DE RENTA DISPONIBLE BRUTA MUNICIPAL POR ZONAS ESTADÍSTICAS**



FUENTE: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

**GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE LA RENTA DISPONIBLE BRUTA MUNICIPAL PER CÁPITA (EUROS) POR ZONAS ESTADÍSTICAS**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

**TABLA 3: TASA DE ACTIVIDAD 2007-2013**

ESPAÑA							CAM		
AÑO	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres			
2007	58,92	69,28	48,94	63,89	73,17	55,30			
2013	59,56	66,19	53,29	63,11	69,19	57,60			
DIFERENCIAL	0,65	-3,09	4,35	-0,78	-3,97	2,31			

FUENTE: Encuesta de Población Activa (EPA). INE

**TABLA 4: TASA DE OCUPACIÓN POR SEXOS 2007-2013**

ESPAÑA							CAM		
AÑO	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres			
2007	56,35	60,53	52,86	74,57	83,56	65,76			
2013	54,94	59,20	50,61	62,80	66,77	59,00			
DIFERENCIAL	-1,41	-1,33	-2,25	-11,76	-16,80	-6,75			

FUENTE: Encuesta de Población Activa (EPA). INE

**TABLA 5: VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ENTRE 2007 Y 2013, CLASIFICADA POR SU RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**

		POBL. DE 16 Y MÁS AÑOS  TOTAL	ACTIVOS				INACTIVOS
			TOTAL ACTIVOS	OCUPADOS	PARADOS		
					TOTAL PARADOS	PARADOS QUE BUSCAN SU PRIMER EMPLEO	
ESPAÑA	Ambos sexos	1,38	2,44	-21,53	69,41	63,47	-0,19
	Hombres	0,42	-4,22	-31,50	74,27	67,85	9,51
	Mujeres	2,28	10,26	-9,62	63,97	60,02	-6,82
CAM	Ambos sexos	2,40	1,20	-16,07	69,26	63,95	4,46
	Hombres	1,19	-4,48	-23,68	73,84	72,99	13,93
	Mujeres	3,49	7,36	-7,68	64,55	55,17	-1,77

Fuente: INE



**TABLA 6: EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA GLOBAL DEL TRANSPORTE PÚBLICO (en millones) Y VARIACIÓN PORCENTUAL RESPECTO EL AÑO ANTERIOR**

Año	Metro	EMT	Urbanos otros municipios	Interurbanos	Metro Ligero	Renfe-Cercanías	Total
<b>2007</b>	690,9	458,8	47,0	223,2	5,5	201,2	1.626,6
<b>% var. 07/06</b>	4,6%	-5,6%	2,6%	-1,6%		-1,5%	0,5%
<b>2008</b>	688,5	429,1	46,8	217,8	14,8	197,4	1.594,4
<b>% var. 08/07</b>	-0,3%	-6,5%	-0,4%	-2,4%	170,4%	-1,9%	-2,0%
<b>2009</b>	652,9	429,7	44,0	197,9	16,5	184,0	1.525,1
<b>% var. 09/08</b>	-5,2%	0,2%	-5,9%	-9,2%	11,4%	-6,8%	-4,4%
<b>2010</b>	630,0	426,1	43,6	189,5	17,3	181,6	1.488,1
<b>% var. 10/09</b>	-3,5%	-0,8%	-0,9%	-4,2%	4,4%	-1,3%	-2,4%
<b>2011</b>	637,6	429,3	44,3	185,1	17,4	182,0	1.495,7
<b>% var. 11/10</b>	1,21%	0,75%	1,63%	-0,41%	0,86%	0,25%	0,87%

FUENTE: Consorcio Regional de Transporte. CAM. [http://www.ctm-madrid.es/servlet/CambiarIdioma?xh\\_TIPO=7](http://www.ctm-madrid.es/servlet/CambiarIdioma?xh_TIPO=7) [visto el 28 de septiembre de 2014]

**TABLA 7: POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID VINCULADA A SU MUNICIPIO SEGÚN RESIDENCIA Y TRABAJO EN MUNICIPIOS MAYORES DE 10.000 HABITANTES**

	TOTAL	Población residente: TOTAL	Población residente: Sólo reside	Población residente: Reside y trabaja	Población vinculada no residente: Trabaja allí
<b>CAM</b>	7.811.960	6.017.979	3.481.936	1.457.013	1.100.178

FUENTE: INE

**TABLA 8: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS OCUPADOS POR SECTOR ECONÓMICO, COMUNIDAD Y SEXO EN LA COMUNIDAD DE MADRID. 2013.**

		Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
<b>CAM</b>	<b>Ambos sexos</b>	0,4	9,3	5,1	85,3
	<b>Hombres</b>	0,7	13,1	8,4	77,8
	<b>Mujeres</b>	0,1	5,1	1,4	93,4
<b>NACIONAL</b>	<b>Ambos sexos</b>	4,3	13,8	6,0	76,0
	<b>Hombres</b>	6,0	19,1	10,1	64,8
	<b>Mujeres</b>	2,3	7,4	1,1	89,3

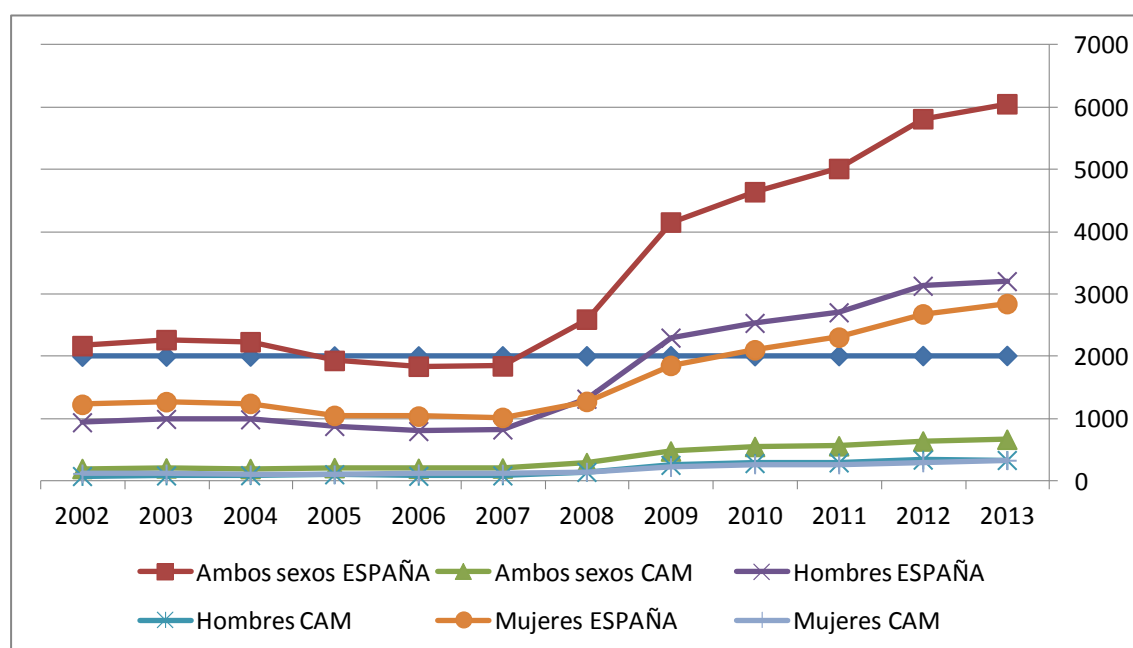
FUENTE: INE

**TABLA 9: TASA DE PARO**

ESPAÑA				CAM		
AÑO	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
	8,26	6,37	10,85	6,30	4,93	7,97
	26,36	25,79	27,02	20,24	19,69	20,83
	18,10	19,43	16,17	13,94	14,76	12,86

FUENTE: INE

**GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO (miles de personas)**



FUENTE: INE

**TABLA 10: CONTRACIONES POR TIPO DE CONTRATO SEXO Y SECTOR EN LA CAM. 2013**

2013	TOTAL	SECTORES									
		HOMBRES			MUJERES			AGRI-CULTUR A	INDUS-TRIA	CONS-TRUCCIÓN	SERVICIOS
		INIC. INDEF.	INIC. TEMPORAL	CONVERT. INDEF.	INIC. INDEF.	INIC. TEMPORAL	CONVERT. INDEF.				
<b>TOTAL</b>	1.671.052	87.903	745.864	38.054	98.592	667.226	33.413	7.005	64.870	115.518	1.483.659
<b>%</b>	100%	5,26%	44,63%	2,28%	5,90%	39,93%	2,00%	0,42%	3,88%	6,91%	88,79%

FUENTE: Servicio Público de Empleo. SEPE

**TABLA 11: PARADOS POR GRUPO DE EDAD Y SEXO EN LA COMUNIDAD DE MADRID. PORCENTAJES RESPECTO DEL TOTAL DE LA COMUNIDAD. 2013**

	Ambos sexos		Hombres		Mujeres	
	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM	ESPAÑA	CAM
De 16 a 19 años	3,5	3,5	3,7	4,3	3,3	2,7
De 20 a 24 años	12,2	12,8	12,4	12,4	12,1	13,2
De 25 a 34 años	27,2	25,0	27,0	26,1	27,4	24,0
De 35 a 44 años	26,3	26,6	25,3	25,3	27,4	28,0
De 45 a 54 años	21,2	20,9	21,2	20,9	21,2	20,8
De 55 y más años	9,7	11,2	10,6	11,1	8,7	11,3

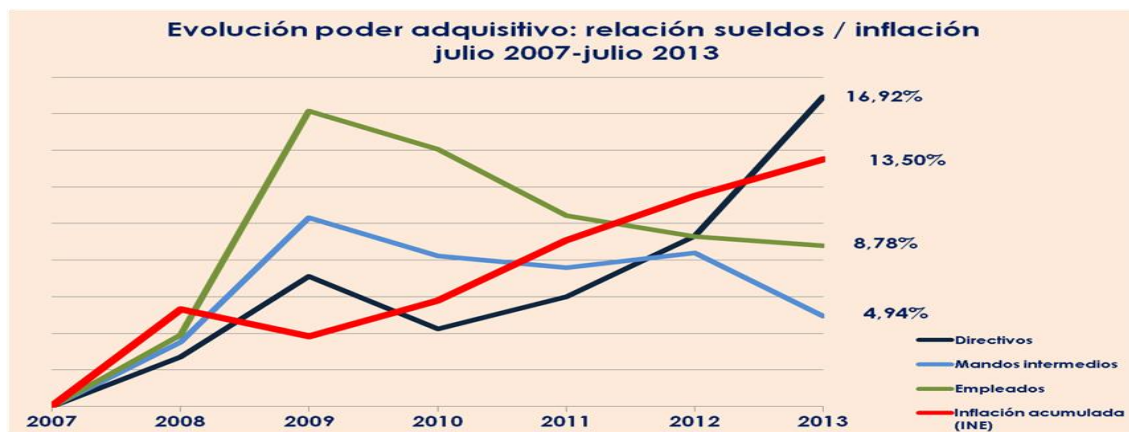
FUENTE: INE

**TABLA 12: PARADOS QUE BUSCAN PRIMER EMPLEO O HAN DEJADO SU ÚLTIMO EMPLEO HACE MÁS DE 1 AÑO EN LA CAM EN LOS ÚLTIMOS 6 AÑOS**

	NACIONAL			CAM		
	TOTAL	Parados que buscan primer empleo o han dejado su último empleo hace más de 1 año		TOTAL	Parados que buscan primer empleo o han dejado su último empleo hace más de 1 año	
	TOTAL	TOTAL	%	TOTAL	TOTAL	%
	(por miles)	(por miles)		(por miles)	(por miles)	
2013	6051,125	3474,6	57,42%	669,5	393,575	58,79%
2012	5811,025	3068,525	52,81%	641,1	343,2	53,53%
2011	5012,675	2581,1	51,49%	564,325	294,475	52,18%
2010	4640,15	2209,875	47,63%	553,6	269,175	48,62%
2009	4153,55	1491,775	35,92%	480,725	172,15	35,81%
2008	2595,925	869,725	33,50%	295,025	94,8	32,13%

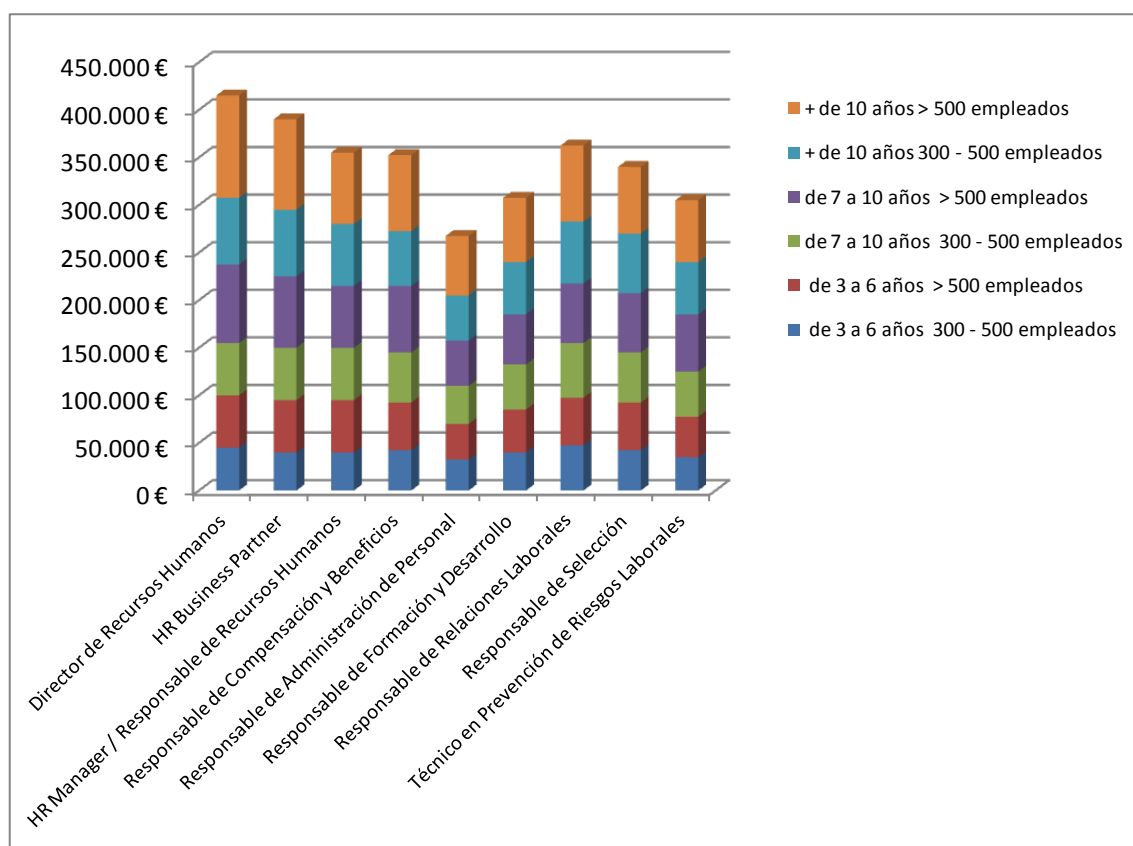
FUENTE: INE

## GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN SALARIAL EN ÁREA DE RRHH



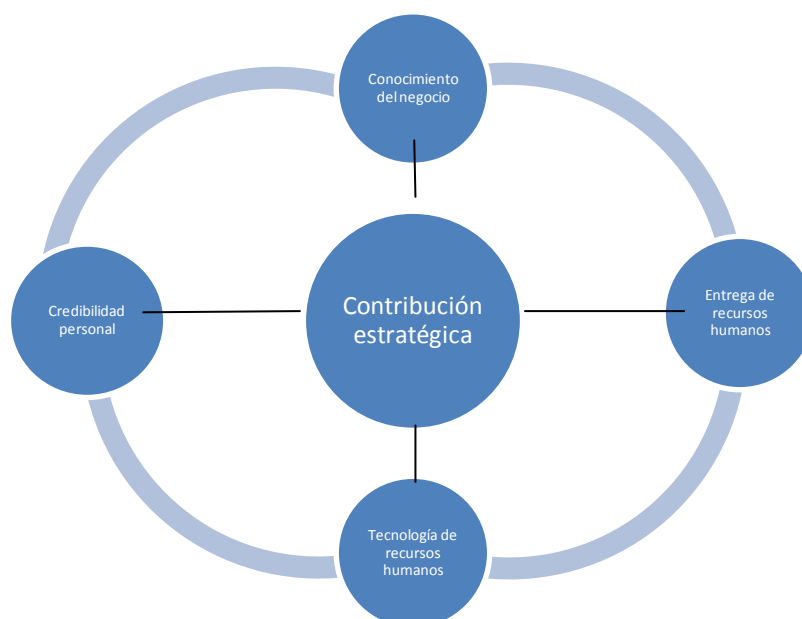
FUENTE: “Evolución salarial 2007-2013”, ICSA y EADA Business School (2014)

## GRÁFICO 7: EXPERIENCIA MEDIA DE LOS CANDIDATOS DE RRHH



FUENTE: Recursos Humanos (2014)

**FIGURA 2: COMPETENCIAS PARA LA PROPUESTA DE VALOR DEL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2011: 81) tomado de Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005), *The HR value proposition*, Harvard Business School Press, Boston, p. 222.

**TABLA 13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O DEL RENDIMIENTO**

Componentes del sistema de retroalimentación	Evaluación tradicional	Sistema 360° según el centro de atención		
		Centrado en el supervisor	Centrado en el empleado	Centrado en el cliente
Datos	T1. Basada en la información disponible al supervisor	S1. Además de T1, el supervisor recoge información de una muestra de personas en contacto con el empleado. El supervisor elige la muestra	E1. Similar a S1, pero el empleado tiene mucha influencia en las preguntas que se realicen y en la elección de la muestra	C1. Aunque se puedan utilizar otras fuentes, los datos clave proceden de los clientes
Evaluación	T2. El supervisor realiza la evaluación. Puede utilizar información procedente de otros supervisores o fuentes	S2. Similar a T2, pero se incluye más fuentes de información	E2. El empleado evalúa la información con el supervisor actuando como "facilitador"	C2a. La evaluación se basa casi exclusivamente en los datos y evaluación de los clientes. C2b. EL supervisor considera la evaluación de los clientes y entonces evalúa
Acción de mejora	T3. Basada en la evaluación. La especifica el supervisor	S3. Similar a T3, pero algunas acciones pueden involucrar a un tercer grupo	E3. El empleado fija objetivos, busca los recursos de otros para alcanzarlos y mejorar su rendimiento	C3. Definida por el supervisor

Fuente: Jackson, J. Y Greller, M. (2000): "Decision elements for using 360° feedback", Human Resource Planning, pp. 18-28, encontrado en [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs\\_recursos\\_humanos/t\\_5\\_master\\_evaluacion\\_del\\_rendimiento.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs_recursos_humanos/t_5_master_evaluacion_del_rendimiento.pdf) [visto en enero 2015]

**TABLA 14: SÍNTESIS PRESTACIONES POR GRANDES CATEGORÍAS**

CATEGORÍA	TIPO DE MEDIDAS O ACCIONES
Flexibilidad	Tiempo
	Lugar
	Tareas o Puestos
Permisos	Permisos Retribuidos
	Permisos NO Retribuidos
	Flexibilidad Permisos
Beneficios	Servicios a la persona en el trabajo
	Servicios de apoyo a la familia
	Extrasalariales
	Ocio
Desarrollo Profesional	Formación
	Coaching y Apoyo

Fuente: realización propia a partir de los esquemas de trabajo realizados dentro del Servicio Concilia Madrid. 2008

#### **ANEXO IV: ANÁLISIS DE LAS RETRIBUCIONES INDIRECTAS O PRESTACIONES EXIGIDAS LEGALMENTE A LAS EMPRESAS A PARTIR DEL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES Y EL CONVENIO COLECTIVO DEL SECTOR DE OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012**

A continuación, y para poder facilitar la comprensión y visibilizar las prestaciones exigidas legalmente, así como, las voluntarias en los discursos de las personas entrevistadas se ha recogido en este anexo un análisis del Estatuto de los Trabajadores y de un convenio colectivo de referencia. En este caso he elegido el convenio colectivo del sector de oficinas y despachos de la Comunidad de Madrid vigente durante la realización de la tesis doctoral, así como, de la mayor parte de las entrevistas realizadas, al ser este convenio uno de los más utilizados por las PYMES en la Comunidad de Madrid. Hay que recordar que en el momento analizado fundamentalmente antes de la reforma laboral de 2012, las empresas estaban obligadas a inscribirse a un convenio colectivo. El esquema utilizado se realizó a partir de un equipo de trabajo dentro del Servicio Concilia Madrid del que he formado parte nueve años como técnica, “responsable” técnica y representante de diferentes actores sociales. En estos cuadros aparecen las medidas más significativas vistas en las empresas a través de esos años y que se analizaban en su relación con la mejora en la conciliación y la igualdad en las empresa, quiénes eran beneficiarios, es decir, la parte de la plantilla a la que iba destinada, pertinencia, formalización, mejora, condiciones (puesto, departamento, antigüedad, tipo contrato), personas que se acogía a ella (por qué y por qué no), las dificultades que veían las personas de recursos humanos y la representación legal de las personas trabajadoras, así como, el resto de plantilla en utilizarlas, el conocimiento y su importancia, entre otras cuestiones de análisis, según los diferentes tipos de categorías y la legislación vigente en materia laboral, fundamentalmente, el Estatuto de los Trabajadores y Convenio Colectivo.

Es necesario señalar que algunas de las medidas que aparecen pueden ser tomadas como parte de la retribución directa a la persona empleada pero se han optado por dejarlas para el reconocimiento de la diversidad de medidas de conciliación e igualdad de oportunidades que las empresas de la Comunidad recogen en sus políticas de recursos humanos y que tras su análisis pertinente (como por ejemplo, el que se señala más arriba y a partir de la perspectiva de género) podrían inducir a incidir en la discriminación de género. Pero, aquí, sólo se recogen como parte de la constelación de medidas que existen en las empresas.



### **EJE 1. Ordenación del tiempo y del espacio. Categoría 1.1. Tiempo**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
1	<b>Adaptación de jornada y horario a las necesidades de conciliación</b>	<b>E.T. Art. 34. Jornada</b> 8. El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella.	
2	<b>Cómputo de jornada semanal/mensual/ anual</b>  Ej.: Posibilidad de distribuir el cómputo de la jornada semanal/mensual/ o anual para atender a las necesidades de conciliación	<b>E.T. Art. 34. Jornada</b> 8. El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella.	<b><u>REGULA.</u> Art.18º.-JORNADA LABORAL.</b>  1. Durante la vigencia del presente CC y de conformidad con lo establecido en el art. 34.2 ET, se acuerda una jornada máxima anual efectiva de 1.765 horas.  2. Para las empresas afectadas por esta reducción, la misma se aplicará en la semana de las fiestas patronales locales del centro de trabajo o en el 24 o 31 de diciembre, en función de las necesidades de la empresa.  <b><u>REGULA.</u> Art. 19º.- HORARIOS Y DESCANSOS.</b>  1. Salvo en aquellos supuestos en que las exigencias productivas, técnicas u organizativas impongan necesariamente modificaciones, las empresas mantendrán sin variación alguna los horarios y su régimen de distribución vigente el 2 de 7 octubre de 1981. En todo caso, se respetará el cómputo anual de jornada señalado en el artículo anterior.  2. Cuando concurren las circunstancias especiales a que se hace referencia en el apartado anterior, las empresas podrán adaptar sus horarios, previo acuerdo con sus trabajadores, sus representantes o, en su defecto, previo arbitraje de la Comisión Paritaria del Convenio y con sujeción, en todo caso, a las siguientes limitaciones en conjunto:

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
			<p>a) Ninguna semana tendrá una jornada superior a 42 horas y media de trabajo efectivo.</p> <p>b) Fuera del período de vacaciones cada trabajador disfrutará de trece semanas, en las que la jornada será de treinta y cinco horas de trabajo efectivo, en régimen de jornada intensiva y de lunes a viernes.</p> <p>c) Al menos cuatro de estas semanas de treinta y cinco horas se disfrutarán seguidas y, precisamente, dentro del período comprendido entre el 1 de junio y el 30 de septiembre.</p> <p>d) No será obligatorio para las empresas conceder estas semanas de treinta y cinco horas simultáneamente a toda la plantilla.</p> <p>e) Durante las semanas de cuarenta y dos horas y media, cada trabajador tendrá derecho a descansar un día laborable cada dos semanas, que preferentemente se hará coincidir con puentes o sábados.</p> <p>f) En todo caso, la jornada anual no podrá ser superior a la que está vigente con anterioridad al establecimiento de las presentes modificaciones.</p>
3	<b>Flexibilidad de horario de entrada /salida</b>		
4	<b>Distribución irregular de la jornada</b>  Ej. En situaciones de distribución irregular de la jornada por productividad, tener en cuenta las cuestiones de conciliación	<b>E.T. Art. 34.</b> Jornada  <b>2.</b> Mediante convenio colectivo, o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en la Ley.	<u><b>REGULA.</b></u> <b>Art. 19º.- HORARIOS Y DESCANSOS.</b>  <b>3.</b> De conformidad con lo señalado en el artículo 34.2 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año, sin que rija lo establecido en los puntos anteriores. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en dicho Estatuto.
5	<b>Adaptación de horario a situaciones de emergencia</b>		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
	Ej.: cuidado, viudedad / hospitalización familiar...		
6	<b>Turnos y/o guardias</b>  Adaptación de turnos y/o guardias para cuidado de menores o personas dependientes	<b>E.T. Art. 36.</b> Trabajo nocturno, trabajo a turnos y ritmo de trabajo  1. (...) La jornada de los trabajadores nocturnos no podrá exceder de ocho horas diarias de promedio, en un período de referencia de quince días. Dichos trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias. (...)  3. (...) En las empresas con procesos productivos continuos durante las veinticuatro horas del día, en la organización del trabajo de los turnos se tendrá en cuenta la rotación de los mismos y que ningún trabajador estará en el de noche más de dos semanas consecutivas, salvo adscripción voluntaria. (...)	
7	<b>Horas extraordinarias</b>  Ej: Limitación del número de horas extraordinarias teniendo en cuenta las necesidades de conciliación	<b>E.T. Art. 35</b> Horas extraordinarias  2. El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a ochenta al año, salvo lo previsto en el apartado 3 de este artículo. Para los trabajadores que por la modalidad o duración de su contrato realizasen una jornada en cómputo anual inferior a la jornada general en la empresa, el número máximo anual de horas extraordinarias se reducirá en la misma proporción que exista entre tales jornadas.  A los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, no se computarán las horas extraordinarias que hayan sido compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización.	
8	<b>Política de luces apagadas o limitación horaria</b>  Ej.: Disponibilidad fuera del horario laboral.		
9	<b>Política de reuniones</b>  Ej.: Horario de reuniones coincidente con el de las personas implicadas, limitación de tiempo de duración, etc.		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
10	<b>Política de viajes</b>  Ej.: evitar fines de semana, evitar la pernocta, etc.		<b><u>REGULA.</u> Art. 28. DIETAS Y KILOMETRAJE.</b>  Hace relación al pago de dietas y kilometraje pero no dice nada sobre la CVLYF.
11	<b>Lactancia y reducción de jornada</b>  Ampliación del periodo y de la reducción de jornada por lactancia respecto a los dispuesto en la ley	<b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos  6. La concreción horaria y la determinación del período de disfrute del permiso de lactancia y de la reducción de jornada, previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar al empresario con quince días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.  Las discrepancias surgidas entre empresario y trabajador sobre la concreción horaria y la determinación de los períodos de disfrute previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo serán resueltas por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral.	<b><u>AMPLIA</u> ART. 23 CC. 4. LACTANCIA</b>  Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrá dividir en dos fracciones. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas sustituyéndolo por un permiso retribuido cuya duración será de <b>15 días laborables</b> o la que se acuerde con el empresario respetando, en su caso, la prevista en este convenio.  La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.  Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.
12	<b>Ausencia para atención a hijos/as prematuros/as</b>	<b>E. T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos  4.bis En los casos de nacimientos de hijos prematuros o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante una hora. Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario. Para el disfrute de este permiso se estará a lo previsto en el apartado 6 de este artículo.	
13	<b>Adaptación horario por violencia de género</b>	<b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos  7. La trabajadora víctima de violencia de género tendrá derecho, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario o a la reordenación del tiempo de trabajo, a través de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la empresa.  Estos derechos se podrán ejercitar en los términos que para estos supuestos concretos se	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		establezcan en los convenios colectivos o en los acuerdos entre la empresa y los representantes de los trabajadores, o conforme al acuerdo entre la empresa y la trabajadora afectada. En su defecto, la concreción de estos derechos corresponderá a la trabajadora, siendo de aplicación las reglas establecidas en el apartado anterior, incluidas las relativas a la resolución de discrepancias.	
14	<b>Puentes o días libres</b>  Ej.: Concesión de puentes o días libres a cambio de compensación de horas de trabajo a lo largo del año.		
15	<b>Momento de disfrute de las vacaciones</b>  Ej. Disfrutar las vacaciones de acuerdo a las necesidades de conciliación	<b>E.T. Art. 38.</b> Vacaciones anuales  2. El período o períodos de su disfrute se fijarán de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los Convenios Colectivos sobre planificación anual de las vacaciones.  3. El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa. El trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute.	<b><u>REGULA.</u> Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b>  <b>3.</b> Todo el personal sujeto al presente Convenio disfrutará de unas vacaciones anuales de treinta días naturales. Dentro del mes de enero se confeccionará el calendario de vacaciones del año.  Las vacaciones no comenzarán en día no laborable, salvo pacto individual en contrario entre empresario y trabajador.
16	<b>Vacaciones y maternidad – lactancia</b>	<b>E.T. Art. 38.</b> Vacaciones anuales  3. (...) .Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa al que se refiere el párrafo anterior coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo previsto en el <b>Art.</b> 48.4 de esta Ley, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.	<b><u>REGULA.</u> ART. 23.5 CC. VACACIONES (...)</b>  Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo del art.48.4 del ET, se tendrá derecho a disfrutar de las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso correspondiente, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.
17	<b>Vacaciones y enfermedad</b> (retraso del periodo de vacaciones cuando la enfermedad sobreviene antes del periodo vacacional)		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
18	<b>Vacaciones y enfermedad</b> (suspensión del periodo vacacional cuando la enfermedad y/u hospitalización sobrevienen durante las vacaciones)		
19	<b>Ampliación de días de vacaciones</b>	<p><b>E.T. Art. 38.</b> Vacaciones anuales</p> <p>1. El período de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. <b>En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales.</b></p> <p>2. El período o períodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los Convenios Colectivos sobre planificación anual de las vacaciones.</p>	

**EJE 1. Ordenación del tiempo y del espacio. Categoría 1.2. Lugar**

Nº	MEDIDAS	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
20	Teletrabajo		
21	Movilidad geográfica por razones personales y/o familiares	<p><b>E.T. Art. 40.</b> Movilidad geográfica</p> <p>3. Si por traslado uno de los cónyuges cambia de residencia, el otro, si fuera trabajador de la misma empresa, tendrá derecho al traslado a la misma localidad, si hubiera puesto de trabajo.</p> <p>3 bis). La trabajadora víctima de violencia de género que se vea obligada a abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde venía prestando sus servicios, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, tendrá derecho preferente a ocupar otro puesto de trabajo, del mismo grupo profesional o categoría equivalente, que la empresa tenga vacante en cualquier otro de sus centros de trabajo.</p> <p>En tales supuestos, la empresa estará obligada a comunicar a la trabajadora las vacantes existentes en dicho momento o las que se pudieran producir en el futuro.</p> <p>El traslado o el cambio de centro de trabajo tendrán una duración inicial de seis meses, durante los cuales la empresa tendrá la obligación de reservar el puesto de trabajo que anteriormente ocupaba la trabajadora.</p> <p>Terminado este período, la trabajadora podrá optar entre el regreso a su puesto de trabajo anterior o la continuidad en el nuevo. En este último caso, decaerá la mencionada obligación de reserva.</p>	<p><b><u>REGULA.</u> Art. 29. TRASLADOS.</b></p> <p>1. Los traslados del personal podrán ser voluntarios o forzosos.</p> <p>2. El traslado voluntario se solicitará por escrito, y si fuesen varios los que pidieran la misma vacante se seguirá un turno de antigüedad en la categoría. En caso de empate en la antigüedad en la categoría, regirá el criterio de la mayor edad.</p> <p>3. La forma de llevarse a cabo los traslados voluntarios y los forzosos, será la establecida en el Estatuto de los Trabajadores.</p>

### **EJE 1. Ordenación del tiempo y del espacio Categoría 1.3. Tareas o Puestos**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
22	<b>Adaptación de la situación profesional por motivos personales excepcionales</b>  Ej.: viudedad reciente, enfermedad grave familiar, hospitalización familiar, etc.		
23	<b>Política de contratación para la sustitución de trabajadores/as por cuestiones de conciliación</b>	<b>DISPOSICIÓN ADICIONAL DECIMOQUINTA de la LO 3/2007</b>  Darán derecho a una bonificación del 100% en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y en las aportaciones empresariales de la cuotas de recaudación conjunta:  a) Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadoras que tengan suspendido su contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo o por riesgo durante la lactancia natural y hasta tanto se inicie la correspondencia suspensión del contrato por maternidad biológica o el lactante cumpla nueve meses, respectivamente, o, en ambos casos, cuando desaparezca la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto de trabajo.  b) Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores y trabajadoras que tengan suspendido su contrato de trabajo durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento preadoptivo o permanente o que disfruten de la suspensión por paternidad en los términos establecidos en los artículos 48.4 y 48 bis del Estatuto de los Trabajadores. (...)  c) Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores autónomos, socios trabajadores o socios de trabajo de las sociedades cooperativas, en los supuestos de riesgo durante el embarazo o riesgo durante la lactancia natural, períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento o suspensión por paternidad, en los términos establecidos en los párrafos anteriores.	



## EJE 2. Permisos y ausencias Categoría 2.1. Retributivas

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
24	Matrimonio	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>a) Quince días naturales en caso de matrimonio.</p>	<p><b><u>REGULA.</u> Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b></p> <p><b>1.</b> Los trabajadores, previo aviso y justificación, podrán ausentarse del trabajo, con derecho a retribución, por alguno de los motivos y por el tiempo siguientes:</p> <p>a) Quince días naturales en caso de matrimonio.</p>
25	Equiparación matrimonio y pareja de hecho		<p><b><u>AMPLIA</u> DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA.-PAREJAS DE HECHO.</b></p> <p>Se reconocen los mismos derechos que el Convenio contempla para los cónyuges en matrimonio, a las personas que no habiéndose casado entre ellos, conviven en unión afectiva, estable y duradera, previa justificación de estos extremos mediante la certificación de inscripción en el correspondiente registro oficial de parejas de hecho.</p> <p>Dicha certificación podrá sustituirse, en aquellas poblaciones donde no exista registro oficial, mediante acta notarial.</p> <p>En el supuesto de conflictos de intereses con terceros, el reconocimiento del derecho que corresponda se realizará de conformidad con la resolución que, de manera firme, se dicte por la autoridad administrativa o judicial competente, conforme al ordenamiento positivo vigente.</p>
26	Nacimiento de hijo/a	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>b) Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario,</p>	<p><b>Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b></p> <p><b><u>AMPLÍA.</u> b) Tres</b> días en caso de nacimiento de un hijo.</p> <p>e) En los supuestos anteriores, cuando se necesite hacer un desplazamiento de 200 kilómetros por cada uno de los viajes de ida y</p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.	vuelta, los permisos  se aumentarán
27	<b>Fallecimiento de familiar hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad</b>	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>b) Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.</p>	<p>En caso de nacimiento o fallecimiento de un hijo o de alguno de los padres del trabajador, acaecido en día anterior a dos o más no laborables en la AP encargada del registro del hecho, el trabajador tendrá derecho a permiso hasta las doce horas en el primer día laborable siguiente, sin que dé lugar a ningún descuento salarial..</p> <p><b>Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b></p> <p><b>AMPLÍA.</b> d) <b>Cuatro días</b> en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, padres políticos, hijos y hermanos.</p> <p>e) En los supuestos anteriores, cuando se necesite hacer un desplazamiento de 200 kilómetros por cada uno de los viajes de ida y vuelta, los permisos  se aumentarán en un día más de lo señalado en cada caso.</p> <p><b>2.</b> Con independencia de lo anterior, en caso de nacimiento o fallecimiento de un hijo o de fallecimiento de alguno de los padres del trabajador, acaecido en día anterior a dos o más no laborables en la Administración Pública encargada del registro del hecho, el trabajador tendrá derecho a permiso hasta las doce horas en el primer día laborable siguiente, sin que dé lugar a ningún descuento salarial.</p> <p><b>Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b></p> <p><b>AMPLÍA.</b> c) <b>Tres días</b> en caso de enfermedad grave, hospitalización, intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y hermanos políticos.</p> <p>e) En los supuestos anteriores, cuando se necesite hacer un desplazamiento de 200 kilómetros por cada uno de los viajes de ida y vuelta, los permisos se aumentarán en un día más de lo señalado en cada</p>
28	<b>Enfermedad grave, accidente, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise de reposo domiciliario de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad</b>	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>b) Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
			caso.
29	Exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>f) Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.</p>	
30	Exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto (asistencia de la pareja)		
31	Técnicas de fecundación asistida (asistencia de la trabajadora)		
32	Técnicas de fecundación asistida (asistencia de la pareja)		
33	Gestiones adopción		
34	<p>Asistencia consulta médica general del trabajador</p> <p>Ej: Por el tiempo indispensable para la realización de asistencia médica que deba realizarse dentro del horario de trabajo.</p>		
35	Asistencia consulta médica especialistas del trabajador/a		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
36	Asistencia visita médica de hijos o familiar dependiente		
37	Ceremonia familiar		<p><b>Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</b></p> <p><b>AMPLÍA</b> i) <b>Un día natural</b> por matrimonio de padre o madre, hijo, hermano o hermano político, en la fecha de celebración de la ceremonia.</p>
38	Traslado de domicilio habitual	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:</p> <p>c) Un día por traslado del domicilio habitual.</p>	<p><b>AMPLÍA</b> Art. 22º.- PERMISOS RETRIBUIDOS Y VACACIONES.</p> <p>f) <b>Dos días</b> por traslado del domicilio habitual</p>
39	Asuntos personales (bolsa de horas)		
40	Suspensión por maternidad	<p><b>E.T. Art. 48.</b> Suspensión con reserva de puesto de trabajo</p> <p>4. En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de <b>16 semanas ininterrumpidas, ampliables</b> en el supuesto de parto múltiple en <b>2 semanas más por cada hijo a partir del segundo</b>. El período de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del período de suspensión, computado desde la fecha del parto, y sin que se descuente del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto. En el supuesto de fallecimiento del hijo, el período de suspensión no se verá reducido, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.</p> <p>No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las seis semanas inmediatamente posteriores al parto de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el período de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del período de descanso posterior al parto</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce el art 48 ET y la Ley de Prevención de Riesgos Laborales</p> <p><b>(Art. 23 C. Colectivo. MATERNIDAD, PATERNIDAD, CUIDADO DE FAMILIARES Y LACTANCIA.1.EXCEDENCIAS)</b></p> <p><b>(Art. 23.7 PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD (referencia directa a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales)</b></p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir haciendo uso del período de suspensión por maternidad inicialmente cedido, aunque en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo ésta se encuentre en situación de incapacidad temporal. En el caso de que la madre no tuviese derecho a suspender su actividad profesional con derecho a prestaciones de acuerdo con las normas que regulen dicha actividad, el otro progenitor tendrá derecho a suspender su contrato de trabajo por el periodo que hubiera correspondido a la madre, lo que será compatible con el ejercicio del derecho reconocido en el artículo siguiente.</p> <p>[...]</p> <p>Los períodos a los que se refiere el presente apartado podrán <b>disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial</b>, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.</p> <p>[...]</p> <p>Los trabajadores se beneficiarán de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a la que hubieran podido tener derecho durante la suspensión del contrato en los supuestos a que se refiere este apartado, así como en los previstos en el siguiente apartado y en el artículo 48 bis.</p>	
41	Suspensión por paternidad	<p><b>E.T. Art. 48 bis.</b> Suspensión del contrato de trabajo por paternidad.</p> <p>En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los períodos de descanso por maternidad regulados en el artículo 48.4.</p> <p>En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el artículo 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro.</p> <p>El trabajador que ejerza este derecho podrá hacerlo durante el período comprendido desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, previsto legal o convencionalmente, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción o a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, hasta que finalice la suspensión del contrato regulada en el artículo</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce el art 48 ET</p> <p><b>(Art. 23 C. Colectivo. MATERNIDAD, PATERNIDAD, CUIDADO DE FAMILIARES Y LACTANCIA. EXCEDENCIAS)</b></p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>48.4 o inmediatamente después de la finalización de dicha suspensión.</p> <p>La suspensión del contrato a que se refiere este artículo podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por 100, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente.</p> <p>El trabajador deberá comunicar al empresario, con la debida antelación, el ejercicio de este derecho en los términos establecidos, en su caso, en los convenios colectivos.</p>	
42	Suspensión por adopción o acogimiento	<p><b>E.T. Art. 48.</b> Suspensión con reserva de puesto de trabajo</p> <p>4. [...] En los supuestos de adopción y acogimiento, de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiples en dos semanas por cada menor a partir del segundo. Dicha suspensión producirá sus efectos, a elección del trabajador, bien a partir de la resolución judicial por la que se constituye la adopción, bien a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, provisional o definitivo, sin que en ningún caso un mismo menor pueda dar derecho a varios períodos de suspensión.</p> <p>En caso de que ambos progenitores trabajen, el período de suspensión se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva, siempre con períodos ininterrumpidos y con los límites señalados.</p> <p>En los casos de disfrute simultáneo de períodos de descanso, la suma de los mismos no podrá exceder de las dieciséis semanas previstas en los párrafos anteriores o de las que correspondan en caso de parto, adopción o acogimiento múltiples.</p> <p>En el supuesto de discapacidad del hijo o del menor adoptado o acogido, la suspensión del contrato a que se refiere este apartado tendrá una duración adicional de dos semanas. En caso de que ambos progenitores trabajen, este período adicional se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida.</p> <p>Los períodos a los que se refiere el presente apartado podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.</p> <p>En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el período de suspensión, previsto para cada caso en el presente apartado, podrá iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce art 48 ET</p> <p><b>(Art. 23 C. Colectivo. MATERNIDAD, PATERNIDAD, CUIDADO DE FAMILIARES Y LACTANCIA. EXCEDENCIAS)</b></p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>que se constituye la adopción.</p> <p>Los trabajadores se beneficiarán de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a la que hubieran podido tener derecho durante la suspensión del contrato en los supuestos a que se refiere este apartado, así como en los previstos en el siguiente apartado y en el artículo 48 bis.</p>	
43	Hijos/as prematuros/as y hospitalización de neonatos/as	<p><b>E.T. Art. 48.</b> Suspensión con reserva de puesto de trabajo</p> <p>4. En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, [...]</p> <p>En los casos de parto prematuro y en aquellos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión podrá computarse, a instancia de la madre, o en su defecto, del otro progenitor, a partir de la fecha del alta hospitalaria. Se excluyen de dicho cómputo las seis semanas posteriores al parto, de suspensión obligatoria del contrato de la madre.</p> <p>En los casos de partos prematuros con falta de peso y aquellos otros en que el neonato precise, por alguna condición clínica, hospitalización a continuación del parto, por un período superior a siete días, el período de suspensión se ampliará en tantos días como el nacido se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales, y en los términos en que reglamentariamente se desarrolle [...]</p>	<p><b><u>REGULA.</u></b> Reproduce el art. 48 ET</p> <p><b>(Art. 23 C. colectivo)</b></p>

## **EJE 2. Permisos y ausencias Categoría 2.2. NO Retribuido**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
44	<b>Reducción de jornada por cuidado de menores - familiar con discapacidad</b>	<p><b>E.T. Art. 37.</b> Descanso semanal, fiestas y permisos</p> <p>5. Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquélla.</p> <p>Tendrá el mismo derecho quien precise encargarse del cuidado directo de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida.</p> <p>La reducción de jornada contemplada en el presente apartado constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce el Art. 37 ET</p> <p><b>(Art. 23 6. Colectivo)</b></p>
45	<b>Reducción de jornada por razones diferentes a las de cuidado</b>		
46	<b>Excedencia voluntaria</b>	<p><b>E.T. Art. 46.</b> Excedencias</p> <p>2. El trabajador con al menos una antigüedad en la empresa de un año tiene derecho a que se le reconozca la posibilidad de situarse en excedencia voluntaria por un plazo no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años.</p> <p>Este derecho sólo podrá ser ejercitado otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia.</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce el art. 46 ET</p> <p><b>(Art. 25 C. Colectivo)</b></p>
47	<b>Excedencia por cuidado de hijos/as</b>	<p><b>E.T. Art. 46.</b> Excedencias</p> <p>3. Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a</p>	<p><b>REGULA.</b> Reproduce el art. 46 ET.</p> <p><b>(Art. 23 C. Colectivo. MATERNIDAD, PATERNIDAD, CUIDADO DE</b></p>



Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque estos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa. [...]</p> <p>La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo período de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.</p> <p>Cuando un nuevo sujeto causante diera derecho a un nuevo período de excedencia, el inicio de la misma dará fin al que, en su caso, se viniera disfrutando.</p> <p>El período en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.</p> <p>No obstante, cuando el trabajador forme parte de una familia que tenga reconocida oficialmente la condición de familia numerosa, la reserva de su puesto de trabajo se extenderá hasta un máximo de 15 meses cuando se trate de una familia numerosa de categoría general, y hasta un máximo de 18 meses si se trata de categoría especial.</p>	<b>FAMILIARES Y LACTANCIA.EXCEDENCIAS)</b>
48	<b>Excedencia por cuidado de familiar</b>	<p><b>E.T. Art. 46.</b> Excedencias</p> <p>3. [...] También tendrán derecho a un período de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.</p> <p>La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo período de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar</p>	<p><b><u>REGULA.</u></b> Reproduce el art. 46ET</p> <p><b>(Art. 23 C. Colectivo. MATERNIDAD, PATERNIDAD, CUIDADO DE FAMILIARES Y LACTANCIA.EXCEDENCIAS)</b></p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.</p> <p>Cuando un nuevo sujeto causante diera derecho a un nuevo período de excedencia, el inicio de la misma dará fin al que, en su caso, se viniera disfrutando.</p> <p>El período en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.</p> <p>No obstante, cuando el trabajador forme parte de una familia que tenga reconocida oficialmente la condición de familia numerosa, la reserva de su puesto de trabajo se extenderá hasta un máximo de 15 meses cuando se trate de una familia numerosa de categoría general, y hasta un máximo de 18 meses si se trata de categoría especial.</p>	
49	Excedencias especiales	<p><b>E.T. Art. 46.</b> Excedencias</p> <p>6. La situación de excedencia podrá extenderse a otros supuestos colectivamente acordados, con el régimen y los efectos que allí se prevean.</p>	<p><b><u>AMPLÍA</u> Art. 21º.- LICENCIAS SIN SUELDO.</b></p> <p>El trabajador que lleve como mínimo cinco años de servicio podrá pedir, en caso de necesidad justificada, licencias sin sueldo por plazo <b><u>no inferior a un mes ni superior a seis</u></b>. Estas licencias no podrán solicitarse más de una vez en el transcurso de tres años. La licencia sin sueldo implica la suspensión de la relación laboral mientras dure la misma.</p>
50	<p><b>Excedencia por circunstancia familiar grave</b></p> <p>(P.e., por viudedad, muerte de familiares de primer grado, etc.)</p>		
51	<b>Suspensión por violencia de género</b>	<p><b>E.T. Art. 45.</b> Causas y efectos de la suspensión</p> <p>1. El contrato de trabajo podrá suspenderse por las siguientes causas:</p> <p>n) Por decisión de la trabajadora que se vea obligada a abandonar su puesto de trabajo como consecuencia de ser víctima de violencia de género.</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p><b>Artículo 48.</b> Suspensión con reserva de puesto de trabajo</p> <p>6. En el supuesto previsto en la letra n) del apartado 1 del artículo 45, el período de suspensión tendrá una duración inicial que no podrá exceder de seis meses, salvo que de las actuaciones de tutela judicial resultase que la efectividad del derecho de protección de la víctima requiriese la continuidad de la suspensión. En este caso, el juez podrá prorrogar la suspensión por períodos de tres meses, con un máximo de dieciocho meses.</p>	
52	<p><b>Permiso por agrupación familiar</b></p> <p>Ej. Tiempo para gestiones, días por adaptación a la llegada del familiar...</p>		

### **EJE 3. Beneficios sociales Categoría 3.1. Servicios a la persona en el trabajo**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
53	Comedor de empresa	<p><b>Decreto de 8 de junio de 1938 (No derogado)</b></p> <p>Art. 1.- Toda empresa cuyo régimen de trabajo no conceda al personal dos horas como mínimo para el almuerzo, (y aquellas en las que a pesar de contar estas 2 horas, solicite instalación, por lo menos, la <b>mitad de la plantilla</b>) estará obligada a habilitar, en sitio inmediato al trabajo, un local cubierto, apropiado al clima y provisto mesas, asientos y agua potable, en cantidad suficiente para la bebida, aseo personal y limpieza de utensilios.</p> <p>En dicho local se dispondrá igualmente de hornillas y cualquier otro medio de uso corriente, con el combustible necesario para que el trabajador pueda calentar su comida.</p> <p>Existirá idéntica obligación por parte de las empresas, aun en el caso de conceder en su Reglamento de Trabajo, dos horas para las comidas, cuando la mitad del personal, al menos, solicite la instalación del local para comedor. Caso de que el empresario no atendiese la petición del personal, este podrá recurrir ante el Delegado provincial de Trabajo.</p> <p>Art. 2.- Los locales comedores a que se refieren los artículos 1 y 2 del Decreto serán establecidos en consonancia con las características de cada industria, de su importancia económica, número de los trabajadores y clima de la localidad, debiéndose observar para ello las siguientes reglas:</p> <p>a) En los trabajos de emplazamiento eventual que se efectúen al aire libre, las empresas podrán habilitar barracones desmontables, cobertizos, tiendas de campaña, etc., según las posibilidades y costumbres, siempre que respondan a las condiciones generales de higiene y a las finalidades de aparcamiento, reposo, alegría y comodidad que deben perseguirse.</p> <p>b) En los centros de trabajo de carácter permanente, cuyo número de trabajadores no llegue a 50, se procurará que la instalación del comedor se haga de manera análoga a la que previene el artículo 3 del Decreto, en proporción a su importancia económica, clase de industria y condiciones fijas o eventuales de sus trabajadores; pero necesariamente el local destinado a comedor debe estar bien orientado, con piso firme, susceptible de limpieza, amplia ventilación y apartado de todo desagüe o vertedero de residuos, así como de los sitios en que desprenda polvo o emanaciones molestas o nocivas a la salud.</p> <p>Art. 3.- Las industrias establecidas en locales permanentes, con un número normal de trabajadores, igual o superior a 50, habrán de instalar, en el plazo ordenado en el Decreto de referencia, un local expresamente habilitado para comedor, con las suficientes condiciones de limpieza, luz y ventilación, que los hagan higiénicos y cómodos: la habitación o recinto dispondrá de medios para su calefacción</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		cuando el clima o estación lo requiriese. (SE PODRÍA REDUCIR UN POCO)	
54	Cheques comida	<p>Es una fórmula subsidiaria del R.D anterior.</p> <p>La fórmula que se está utilizando como sustituto es facilitar el tique –restaurante</p> <p><b>Art. 42.2.c Ley del Impuesto sobre la Renta de las personas Físicas (L35/2006)</b>  <b>Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (RD 439/2007)</b>  Los <b>vales-comida</b> o ticket-restaurante no se consideran retribución en especie, es decir, no tributan en el <b>IRPF</b> del trabajador, siempre que cumplan determinados requisitos formales:</p> <p><b>1.</b> La cuantía no podrá superar 9 euros diarios. El exceso será retribución en <b>especie</b>.  <b>2.</b> Serán <b>intransmisibles</b> y la cuantía no consumida en un día no podrá acumularse a otro día.  <b>4.</b> No podrá obtenerse; ni de la empresa, ni de tercero el reembolso de su importe.  <b>5.</b> Solo podrán utilizarse en establecimientos de hostelería.</p> <p>Hay que tener en cuenta que el <b>ticket-restaurante</b> no se imputa como rendimiento del trabajo en la declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas por estar exento del mismo. Esto significa que por la parte del sueldo que recibas de esta forma no pagarás impuestos.</p> <p>Para la sociedad los gastos incurridos por la compra de los vales comida tienen la consideración de gasto <b>deducible</b>.</p> <p>Finalmente es importante destacar que el vale-comida se considera una retribución <b>extrasalarial</b> por lo que no se incluye en la indemnización por despido ni en la base de la cotización a la Seguridad Social.</p>	
55	<b>Servicio de salud en el lugar de trabajo</b>  Ej.: Servicios médicos, fisioterapia...		
56	<b>Plaza de aparcamiento</b>		
57	<b>Transporte de empresa</b> <b>Acercamiento puesto trabajo</b>		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
58	Ayudas económica transporte	<p><b>Art. 23.2.A.C) del Real Decreto 2064/1995, de 22 de diciembre,</b>  Se considera que el plus de distancia o transporte está excluido de la base de cotización por las cantidades abonadas a los trabajadores por su <b>desplazamiento desde el lugar de residencia hasta el centro habitual de trabajo y a la inversa</b>. En todo caso, estos pluses que a efectos de cotización únicamente necesitarán justificación cuando estén estipulados individualmente en contrato de trabajo, estarán excluidos de la base de cotización si su cuantía no excede en su conjunto del <b>20% del IPREM</b> vigente en el momento del devengo.</p>	
59	<p><b>Facilidades para la movilidad de las personas con discapacidad</b></p> <p>Ej: Centro de trabajo adaptado, transporte especial...</p>	<p><b>Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos. Artículo 37 bis.</b></p> <p>1. Para garantizar la plena igualdad en el trabajo, el principio de igualdad de trato no impedirá que se mantengan o adopten medidas específicas destinadas a prevenir o compensar las desventajas ocasionadas por motivo de discapacidad.</p> <p>2. Los empresarios están obligados a adoptar las medidas adecuadas para la adaptación del puesto de trabajo y la accesibilidad de la empresa, en función de las necesidades de cada situación concreta, con el fin de permitir a las personas con discapacidad acceder al empleo, desempeñar su trabajo, progresar profesionalmente y acceder a la formación, salvo que esas medidas supongan una carga excesiva para el empresario.</p> <p>Para determinar si una carga es excesiva se tendrá en cuenta si es paliada en grado suficiente mediante las medidas, ayudas o subvenciones públicas para personas con discapacidad, así como los costes financieros y de otro tipo que las medidas impliquen y el tamaño y el volumen de negocios total de la organización o empresa.</p>	

**EJE 3. Beneficios sociales Categoría 3.2. Servicios de apoyo a la familia**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
60	Ayuda guardería (cheque-guardería)	<p><b>Dirección General de Tributos: Consulta Vinculante 15-7-08; Consulta Vinculante 16-9-08</b></p> <p><b>El Cheque Guardería</b> permite a las empresas ofrecer una ayuda a aquellos/as empleados/as que necesitan una guardería para el cuidado de sus hijos/as (entre 0 y 3 años), facilitándoles así la conciliación de su vida laboral y familiar.</p> <p><b>Ventajas para la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gasto deducible al 100% del Impuesto de Sociedades y además deducción adicional de la cuota íntegra del 4% del gasto.</li><li>- No cotiza a la Seguridad Social.</li><li>- La empresa puede subvencionar total o parcialmente el pago de la guardería.</li></ul> <p><b>Ventajas para la persona trabajadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El/la empleado/a recibe un importe que no se considera retribución en especie y por tanto está exento de IRPF y Seguridad Social.</li><li>- Posibilidad de complementar, con su propio salario, el importe de ayuda a guardería que le subvenciona la empresa para obtener un mayor ahorro fiscal.</li></ul>	
61	Ayuda-estudios de hijos/as		
62	Ayuda por familiar dependiente / discapacitado/a		
63	Servicios de cuidado a menores (en periodos de vacaciones) y/o		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
	dependientes		
64	Ayuda nupcialidad		
65	Ayuda por el nacimiento de un/a hijo/a		
66	Apoyo financiero (enfermedad de familiar...)		<p><b><u>AMPLÍA</u> Art. 17º.- ANTICIPOS Y PRESTAMOS.</b></p> <p>Todo el personal de la empresa con un año al menos de antigüedad, tendrá derecho a la concesión de un préstamo sin interés hasta el importe de cuatro mensualidades del salario real por las siguientes causas:</p> <p>a) Fallecimiento del cónyuge, hijos o padres.</p> <p>b) Asistencia médica e internamiento hospitalario del trabajador, de su cónyuge o de sus hijos.</p> <p>c) Obras en la vivienda primaria por siniestro o ruina inminente.</p> <p>d) Nacimiento de hijos, si se requiere internamiento hospitalario.</p> <p>e) Para aquellas obras en la vivienda del trabajador necesarias para su normal utilización.</p> <p>Dicho préstamo podrá aumentarse a cinco mensualidades. La amortización del préstamo será mensual y no excederá en ningún caso del 10 por 100 del salario real.</p>
67	Seguro médico privado familia		
	Jubilación anticipada		<p><b><u>AMPLÍA</u> Art. 27.- JUBILACIÓN ANTICIPADA.</b></p> <p>Los trabajadores que se jubilen antes de los sesenta y cinco años</p>



Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
			de edad y tengan una antigüedad mínima en la empresa de seis años de servicios, percibirán la gratificación equivalente a cuatro mensualidades de su retribución real.

**EJE 3. Beneficios sociales Categoría 3.3. Extrasalariales**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
68	Seguro privado trabajador/a		
69	Mantenimiento de aportaciones a la Seg. Social en reducciones de jornada	<p><b>Ley General de la Seguridad Social.-</b></p> <p><b>Artículo 180.- Prestaciones.</b></p> <p>1. Los dos primeros años del período de excedencia que los trabajadores, de acuerdo con el artículo 46.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, disfruten en razón del cuidado de cada hijo o menor acogido, en los supuestos de acogimiento familiar permanente o preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, tendrán la consideración de período de cotización efectiva a efectos de las correspondientes prestaciones de la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, maternidad y paternidad.</p> <p>El período de cotización efectiva a que se refiere el párrafo anterior tendrá una duración de 30 meses si la unidad familiar de la que forma parte el menor en razón de cuyo cuidado se solicita la excedencia, tiene la consideración de familia numerosa de categoría general, o de 36 meses, si tiene la de categoría especial.</p> <p>2. De igual modo, se considerará efectivamente cotizado a los efectos de las prestaciones indicadas en el apartado anterior, el primer año del período de excedencia que los trabajadores disfruten, de acuerdo con el artículo 46.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en razón del cuidado de otros familiares, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que, por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad, no puedan valerse por sí mismos, y no desempeñen una actividad retribuida.</p> <p>3. Las cotizaciones realizadas durante los dos primeros años del período de reducción de jornada por cuidado de menor previsto en el artículo 37.5 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, se computarán incrementadas hasta el 100 por 100 de la cuantía que hubiera correspondido si se hubiera mantenido sin dicha reducción la jornada de trabajo, a efectos de las prestaciones señaladas en el apartado 1. Dicho incremento vendrá exclusivamente referido al primer año en el</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>resto de supuestos de reducción de jornada contemplados en el mencionado artículo.</p> <p>4. Cuando las situaciones de excedencia señaladas en los apartados 1 y 2 hubieran estado precedidas por una reducción de jornada en los términos previstos en el artículo 37.5 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, a efectos de la consideración como cotizados de los períodos de excedencia que correspondan, las cotizaciones realizadas</p> <p>durante la reducción de jornada se computarán incrementadas hasta el 100 por 100 de la cuantía que hubiera correspondido si se hubiera mantenido sin dicha reducción la jornada de trabajo.</p>	
70	Plan de pensiones	<p><b>Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre</b>, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones. (modificado por <b>Ley 35/2006 de 28 noviembre</b>)</p> <p><b>Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero</b>, por el que se aprueba el Reglamento de planes y fondos de pensiones (modificado por <b>RD 1299/2009 de 31 julio</b>)</p> <p>Los <b>Planes de Pensiones</b> definen el derecho de las personas a cuyo favor se constituyen, a percibir rentas o capitales por jubilación, supervivencia, viudedad, orfandad o invalidez, las obligaciones de contribución a las mismas y las reglas de constitución y funcionamiento del patrimonio.</p> <p>El conjunto de las <b>aportaciones anuales</b> realizadas por el/la partícipe y por el/la promotor/a <b>no pueden exceder</b> de los límites máximos de aportación financiera previstos para los Planes de Pensiones:</p> <p><b>I.-</b> 10.000 euros en general.</p> <p><b>II.-</b> 12.500 euros para mayores de 50 años.</p> <p><b><u>Fiscalidad</u></b></p> <p><b>A) Aportaciones</b></p> <p><b>Partícipe:</b> las aportaciones anuales son deducibles de la base imponible del IRPF hasta el menor</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p>de los siguientes importes:</p> <p><b>I.</b> el 30% de la suma de los rendimientos netos del trabajo y de actividades económicas percibidos individualmente en el ejercicio. Para mayores de 50 años el porcentaje se eleva al 50%, o,</p> <p><b>II.</b> si el/la contribuyente es menor de 50 años, 10.000,00 euros anuales,</p> <p><b>III.</b> si el/la contribuyente es mayor de 50 años, 12.500,00 euros anuales.</p> <p>En declaraciones conjuntas, el límite es individual para cada integrante de la unidad familiar.</p> <p><b>B) Prestaciones</b></p> <p>- Las prestaciones percibidas tanto en forma de renta como de capital, se consideran siempre rendimientos de trabajo. Si por motivo de fallecimiento del/la partícipe las prestaciones son percibidas por sus beneficiarios/as, estarán exentas de tributar en el impuesto de sucesiones.</p> <p>- El <b>régimen fiscal</b> es distinto según la forma en que se perciben las prestaciones:</p> <p><b>I. en forma de capital:</b> existe un régimen transitorio por el que se aplica una reducción del 40 % al importe que corresponda a las aportaciones realizadas hasta 31 de diciembre de 2006, es decir, a la suma del capital acumulado en esa fecha más los rendimientos acumulados hasta el cobro de la prestación.</p> <p>El resto de las cantidades que se cobren en forma de capital no tienen reducción, por lo que se integran en su totalidad como rendimiento de trabajo.</p> <p>Dicha reducción solo podrá otorgarse a las cantidades percibidas del conjunto de Planes de Pensiones y Planes de Previsión Asegurados en un único año, siempre y cuando hayan transcurrido más de dos años desde la primera aportación hasta el acaecimiento de la contingencia.</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		<p><b>II. en forma de renta:</b> integrará el importe total en la base imponible sin ninguna reducción.</p> <p><b>C)Aportaciones de la empresa</b></p> <p>- Las aportaciones se consideran un gasto deducible en el Impuesto de Sociedades, dentro del capítulo de los gastos de personal, aunque no están sujetas a cotización en la Seguridad Social ni a retención a cuenta del IRPF.</p> <p>- Adicionalmente, la empresa podrá deducir, en la cuota del Impuesto sobre Sociedades, una parte de las aportaciones realizadas al Plan de Pensiones a favor sus trabajadores/as:</p> <p><b>I.-</b> 8% de las aportaciones a trabajadores con retribuciones brutas anuales inferiores a 27.000, 00 euros, o,</p> <p><b>II.-</b> la parte proporcional de las aportaciones de la empresa que correspondan a dicho importe, cuando se trate de trabajadores/as con retribuciones superiores a 27.000,00 euros.</p>	
71	Seguro de vida	<p><b>Decreto 2 de marzo de 1944 (no derogado) (BOE 16-3-1944)</b></p> <p><b>Artículo primero.</b> En caso de fallecimiento de un trabajador, debido a causa natural, su empresario vendrá obligado a abonar a los derechos habientes de aquél, por el orden que después se indica, una indemnización equivalente a 15 días del jornal o salario que disfrutaba en el momento de su muerte, excepto en el caso de que el jornal o salario fuese distinto según la época del año, en cuya hipótesis se computarán dichos 15 días de haber dividiendo el total de lo percibido en el año anterior por 365 días y multiplicando el cociente obtenido por 15, lo que dará como resultado la cantidad abonable.</p> <p><b>Artículo segundo.</b> Únicamente se pagará la indemnización establecida cuando el difunto deje alguno de los parientes que a continuación se indican, en las circunstancias que se expresan:</p> <p>-Viuda.</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
		-Descendientes legítimos o naturales reconocidos menores de 18 años o inútiles para el trabajo.  -Hermanos huérfanos menores de la mencionada edad que estuviesen a su cargo; o  -Ascendientes pobres, con tal de que sean sexagenarios o incapacitados para el trabajo.	
72	Otros seguros (accidentes...)		
73	Servicios concertados con empresas, descuentos		
74	Aportación de la empresa para complementar hasta el 100% la prestación de Seg. Social en incapacidad IT	<p><b>Art. 128 LGSS</b>  <b>Accidente de trabajo y enfermedad profesional.</b>            ■ 75% desde el día en que se produzca el nacimiento del derecho.  <b>Enfermedad común y accidente no laboral.</b>            ■ 60% desde el día 4 hasta el 20 inclusive.             ■ 75% desde el día 21 en adelante.</p> <p>(Los porcentajes se calculan con relación a la base de cotización)</p>	<p><b><u>AMPLIA</u> Art. 24. INCAPACIDAD TEMPORAL</b></p> <p>Como complemento a las prestaciones establecidas en la Ley de Seguridad Social, se tendrán en cuenta las siguientes mejoras:</p> <p>1. En las enfermedades sin baja con aviso al empresario, el trabajador percibirá el 100 por 100 de su salario, sin que ese beneficio pueda exceder de cuatro días al año. Lo señalado en ese punto será computable a los efectos establecidos en el punto 2 de este precepto para las enfermedades o accidentes a que se refieren los apartados a), b) y c).</p> <p>2. Las empresas complementarán las prestaciones por incapacidad temporal de la Seguridad Social:</p> <p>a) Enfermedades o accidentes de duración inferior a 4 días: En caso de enfermedad justificada, con aviso al empresario, y sin perjuicio de los derechos que por las disposiciones legales se le reconozcan, el trabajador percibirá el 100 por 100 de su salario, sin que este beneficio pueda exceder de cuatro días por año. A efectos del cómputo del plazo de los cuatro días deberán tenerse en cuenta los que se hubiesen disfrutado con arreglo al punto 1.</p> <p>b) Enfermedades o accidentes de duración de hasta 30 días desde la fecha de la baja y por una duración máxima anual de 45 días en cada año natural.</p> <p>— Durante los 4 primeros días:</p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
			<p>1. En el caso de que el trabajador con anterioridad a esta baja hubiese tenido otras bajas en las que hubiera agotado los 4 días a que se refiere el punto 1 y el apartado a) de este punto, la empresa no abonará nada.</p> <p>2. En el caso de que el trabajador con anterioridad a esta baja hubiese tenido otras bajas en las que no hubiese agotado los 4 días a que se refiere el punto 1 y el apartado a) de este punto 2. En este caso la empresa solo pagará con el 100 por 100 del salario los días que resten para completar los cuatro.</p> <p>3. En el caso de que el trabajador con anterioridad a esta baja no hubiese tenido otras bajas, la empresa abonará estos 4 días con el 100 por 100 del salario.</p> <p>— Durante los días 5 al 30 inclusive, la empresa abonará al trabajador:</p> <p>_ Hasta el día 15 de la baja, el 60 por 100 de su base de cotización a la Seguridad Social en el mes anterior a la baja.</p> <p>_ Desde el día 16 hasta el 20, el 35 por 100 de dicha base.</p> <p>_ Y desde el día 21 hasta el día 29, complementará la prestación de Seguridad Social con el 25 por 100 de dicha base.</p> <p>c) Enfermedades o accidentes no laborales de más de treinta días.</p> <p>Durante los 30 primeros días se aplicará lo dispuesto en el apartado b) de este punto 2.</p> <p>Desde el día 31 hasta el 270 la empresa complementará las prestaciones de la Seguridad Social en un 25 por 100. Desde el 271 en adelante solo se cobrará la prestación de la Seguridad Social.</p> <p>d) En caso de varias enfermedades o accidentes no laborales de más de 30 días:</p> <p>Solo abonará los complementos de los puntos 1 y 2 durante un máximo de 9 meses al año.</p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
75	Asesoramiento fiscal, legal, etc.		
76	<b>Entretenimiento y ocio familiar</b> Ej.: Actividades para hijas/hijos en días laborables no lectivos, campamentos de verano...		
77	<b>Ofertas de vacaciones (incluyendo a la familia)</b> Ej.: Puesta a disposición de apartamentos turísticos, viajes organizados con tarifas reducidas...		

#### **EJE 4. Desarrollo personal y profesional Categoría 4.1. Formación**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
78	<b>Asistencia a exámenes</b>	<b>E.T. Art. 23.</b> Promoción y formación profesional en el trabajo  1. El trabajador tendrá derecho:  a) Al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.  2. En los Convenios Colectivos se pactarán los términos del ejercicio de estos derechos.	<b><u>REGULA.</u> Art. 20º.- FORMACIÓN.</b>  <b>1.</b> El trabajador tendrá derecho:  a) Al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.



Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
79	Adaptación de jornada para la realización de estudios	<p><b>E.T. Art. 23.</b> Promoción y formación profesional en el trabajo</p> <p>1. El trabajador tendrá derecho:</p> <p>b) A la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional o a la concesión del permiso oportuno de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.</p> <p>2. En los Convenios Colectivos se pactarán los términos del ejercicio de estos derechos.</p>	<p><b><u>REGULA.</u> Art. 20º.- FORMACIÓN.</b></p> <p>1. El trabajador tendrá derecho:</p> <p>b) A la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional, o a la concesión del permiso oportuno de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.</p> <p>2. La empresa podrá exigir a todo trabajador que se encuentre disfrutando de los beneficios enumerados en el punto anterior las calificaciones obtenidas en su estudio, así como justificación de su asistencia normal a las clases. Cuando las calificaciones en un 25 por 100 no superen el aprobado o las faltas no justificadas</p> <p>de asistencia a clase superen el 10 por 100 del horario docente, serán causa automática del cese de los citados beneficios.</p>
80	Permisos retribuidos para preparación de exámenes		
81	Permisos no retribuidos para preparación de exámenes		
82	Plan personalizado de formación o desarrollo profesional		
83	Formación continua dentro de la jornada laboral	<p><b><u>ORDEN TAS/2307/2007, de 27 de julio,</u></b></p> <p><b>Permiso Individual de Formación (PIF)</b> es una iniciativa promovida desde el sistema público de formación para el empleo que permite a cualquier alumno, que sea trabajador en activo, solicitar a su empresa un permiso para cursar estudios oficiales de hasta 200 horas, sin pérdida de retribuciones y sin coste alguno para la empresa. Los criterios para conceder un PIF están limitados para la empresa en función de su tamaño: 1 a 9 trabajadores, 200 horas; 10 a 49 trabajadores, 400 horas; 50 a 249 trabajadores, 600 horas; 250 a 499 trabajadores, 800 horas.</p>	

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
84	Formación continua fuera del horario laboral		
85	Formación en periodos de excedencia o a su finalización	<p><b>E.T. Art. 46.</b> Excedencias</p> <p>3. [...] El periodo en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. [...]</p>	
86	Ayuda al estudio (bolsa horas)		
87	Financiación o copago de matrículas		

#### **EJE 4. Desarrollo personal y profesional Categoría 4.2. Asesoramiento**

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
88	Asesoría de carrera		
89	Medidas dirigidas a mantener la vinculación entre la empresa y las personas con excedencias o permisos		
90	Medidas dirigidas a mantener la vinculación entre la empresa y las		

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
	personas con reducciones de jornada		

## Otras Medidas ESPECÍFICAS

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
ESPECÍFICOS	Principio de igualdad y no discriminación	<p><b>E.T. Art. 17.</b> No discriminación en las relaciones laborales</p> <p>1. Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español.</p>	<p><b><u>REGULA.</u> Art. 41. POLÍTICA DE IGUALDAD</b></p> <p>El principio de igualdad de trato es un objetivo que justifica llevar a cabo acciones y políticas en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acceso al empleo, incluyendo la formación ocupacional, la definición de las vacantes y los sistemas de selección.</li> <li>b) Contratación, especialmente en lo referente a las modalidades utilizadas.</li> <li>c) Clasificación profesional.</li> <li>d) Condiciones laborales en general, y retributivas en particular.</li> <li>e) Política de formación.</li> <li>f) Promoción profesional y económica.</li> <li>g) Distribución de la jornada y acceso a los permisos en materia de conciliación.</li> <li>h) Suspensión y extinción del contrato.</li> </ul> <p>(...) Para la consecución de los objetivos descritos, y para erradicar cualesquiera posibles conductas discriminatorias, las empresas afectadas</p> <p>por el presente convenio deberán negociar y, en su caso, acordar las medidas oportunas con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determina en la legislación laboral. En el caso de empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas a que se refiere el presente artículo deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, que deberá asimismo ser objeto de negociación con los representantes legales de los trabajadores. En cuanto al contenido, forma y proceso de elaboración de dichos planes de igualdad, se observará lo establecido en el capítulo III del título IV de la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.</p>

Nº	MEDIDA	NORMATIVA VIGENTE	C. C SECTOR OFICINAS Y DESPACHOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2009-2012
	Conciliación de la vida personal, laboral y familiar		<p><b><u>REGULA.</u> Art. 41. POLÍTICA DE IGUALDAD</b></p> <p>(...) En materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en el ámbito de cada empresa se negociarán medidas que permitan hacer efectivos los derechos reconocidos en la normativa en materia de igualdad, y en particular, los que persiguen la adaptación de la jornada para atender a necesidades familiares derivadas del cuidado de hijos y de parientes mayores que no pueden valerse por sí mismos, de modo que el ejercicio de tales derechos resulte compatible con las actividades y la organización de las empresas.</p>

**ANEXO V.- CUADRO RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS A PERFILES SEGÚN RESIDENCIA ACTUAL, FORMACIÓN Y TRAYECTORIA PROFESIONAL POR ACTIVIDAD**

Nº ENTREVISTA		E6	E7	E8	E9	E10
NOMBRE FICTICIO		BEATRIZ	JUAN JOSÉ	MANUEL	MIGUEL	SARA
<b>DATOS PERSONALES</b>	<b>SEXO</b>	MUJER	HOMBRE	HOMBRE	HOMBRE	MUJER
	<b>EDAD</b>	46	41	45	42	50
	<b>ESTADO CIVIL</b>	CASADA	VIVE EN PAREJA	CASADO	CASADO	CASADA
	<b>CARGAS FAMILIARES</b>	1	0	1	1	2 HIJOS
	<b>RESIDENCIA</b>	ALCOBENDAS	MADRID	ALCALÁ DE HENARES	MADRID	MADRID
<b>FORMACIÓN</b>		PSICOLOGA	DERECHO	RELACIONES LABORALES	DERECHO	PSICOLOGIA
<b>TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD</b>	<b>ACTUALMENTE</b>	HOTELERIA	BANCA	DESEMPLEADO EMPRENDEDOR /	TRANSPORTE	TRANSPORTE
	<b>HISTÓRICO</b>	RESTAURACIÓN	OCIO	LIMPIEZA	AUTOMOCIÓN	AUTOMOCIÓN
				BANCA	GESTORÍA	
				ALIMENTACIÓN	PASANTÍA	
	<b>JORNADA</b>	REDUCIDA	COMPLETA		COMPLETA	COMPLETA
	<b>TIPO CONTRATO</b>	INDEFINIDA	INDEFINIDA		INDEFINIDA	INDEFINIDO
<b>DATOS EMPRESAS ACTUAL</b>	<b>SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE</b>	HOTELERIA	BANCA		FERROVIARIO	CONSTRUCCIÓN
	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PÚBLICA	PRIVADA
	<b>VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL</b>	GE	GE		GE	GE
	<b>SALARIO ACTUAL</b>					

Nº ENTREVISTA		E11	E12	E13	E14	E15
NOMBRE FICTICIO		AMPARO	MARÍA	EVA	DIANA	PALOMA
<b>DATOS PERSONALES</b>	<b>SEXO</b>	MUJER	MUJER	MUJER	MUJER	MUJER
	<b>EDAD</b>	56	45	48	40	37
	<b>ESTADO CIVIL</b>	CASADA	CASADA	CASADA	CASADA	SOLTERA
	<b>CARGAS FAMILIARES</b>	2	5	1 HIJO (1 AÑO)	2 HIJOS	0
	<b>RESIDENCIA</b>	MADRID	MORALZARZAL	ALCOBENDAS	RIVAS	MADRID
<b>FORMACIÓN</b>		DERECHO	BELLAS ARTES	PSICOLOGÍA	PSICOLOGÍA	DERECHO
<b>TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD</b>	<b>ACTUALMENTE</b>		BANCA	TELECOMUNICACIONES	TELECOMUNICACIONES	BANCA
	<b>HISTÓRICO</b>	ELÉCTRICA	ETT	RESTAURACIÓN	ETT	
		BECARIA FACULTAD				
	<b>JORNADA</b>	COMPLETA	REDUCIDA	REDUCIDA	COMPLETA	COMPLETA
	<b>TIPO CONTRATO</b>	INDEFINIDA	INDEFINIDA	INDEFINIDO	INDEFINIDO	INDEFINIDO
<b>DATOS EMPRESAS ACTUAL</b>	<b>SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE</b>	ELÉCTRICA	BANCA	TELECOMUNICACIONES	IT COMUNICACIÓN	BANCA
	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA
	<b>VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL</b>	GE	GE	GE	GE	GE
	<b>SALARIO ACTUAL</b>			37.000 €	40.000 €	33.000 €

Nº ENTREVISTA		E16	E17	E18	E19	E20
NOMBRE FICTICIO		SONIA	YOHANA	NATALIA	JAVIER	BEGOÑA
<b>DATOS PERSONALES</b>	<b>SEXO</b>	MUJER	MUJER	MUJER	HOMBRE	MUJER
	<b>EDAD</b>	40	39	51	36	40
	<b>ESTADO CIVIL</b>	VIVE EN PAREJA	CASADA	DIVORCIADA y VIUDA	SEPARADO	CASADA
	<b>CARGAS FAMILIARES</b>	0	1 + EMBARAZO	2 HIJOS EN LA UNIVERSIDAD	1 hijo 1 perro	2 HIJOS (9 Y 6 años) 1 HIJO C/ SINDORME DE DOWN
	<b>RESIDENCIA</b>	MADRID	ALCOBENDAS	EL ESCORIAL	VICALVARO	LAS ROZAS
<b>FORMACIÓN</b>		PSICOLOGÍA	PSICOLOGÍA	MAGISTERIO (NO LO TERMINO)	ADE	DERECHO
<b>TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD</b>	<b>ACTUALMENTE</b>	OPERADOR	TRANSPORTE	COMUNICACIONES	COMUNICACIONES	TRANSPORTE
	<b>HISTÓRICO</b>	CONSULTORA RRHH	SEGURIDAD	NO TRABAJO EN EL DESDE QUE SE CASO HASTA QUE SU HIJO 2 HIJO TUVO 9 MESES	CONSULTORA	DISTRIBUCIÓN
		OCIO y ETT	ETT	MONITORA DE TIEMPO LIBRE		
	<b>JORNADA</b>	COMPLETA	COMPLETA	COMPLETA	COMPLETA	REDUCIDA
	<b>TIPO CONTRATO</b>	TEMPORAL	INDEFINIDA	INDEFINIDO	INDEFINIDO	INDEFINIDO
<b>DATOS EMPRESAS ACTUAL</b>	<b>SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE</b>	OPERADOS AEROPORTUARIO	TRANSPORTE	COMUNICACIONES	COMUNICACIÓN	TRANSPORTE
	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	PÚBLICA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA
	<b>VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL</b>	GE	PYME	PYME	PYME	PYME
	<b>SALARIO ACTUAL</b>	27.000 €	21.000 €		35.000 €	34.000 €



Nº ENTREVISTA		E21	E22	E23	E24	E25
NOMBRE FICTICIO		ESTRELLA	INMA	CESAR	PEPA	ALICIA
DATOS PERSONALES	SEXO	MUJER	MUJER	HOMBRE	MUJER	MUJER
	EDAD	42	35	35	43	45
	ESTADO CIVIL	CASADA	SOLTERA	SOLTERO	CASADA	CASADA
	CARGAS FAMILIARES	2	0	0	2	2
	RESIDENCIA	ALCORCON	ALCOBENDAS	MADRID	ARANJUEZ	MADRID
FORMACIÓN		DERECHO	PSICOLOGÍA		DERECHO	PSICOLOGIA
TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD	ACTUALMENTE	TRANSPORTE	COMUNICACIONES	HOSTELERIA	CONSULTORA	EDUCATIVA
	HISTÓRICO	ETT	BECA SEGURIDAD	CONSTRUCCIÓN	PASANTÍA	CONSULTORA RRHH
				INDUSTRIA PETROLERA		
				CAMPSA		
	JORNADA	REDUCIDA	COMPLETA	COMPLETA	SOCIAL FLEXIBLE COMPLETA-	
	TIPO CONTRATO	INDEFINIDA	INDEFINIDO	TEMPORAL	INDEFINIDA	
DATOS EMPRESAS ACTUAL	SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE	TRANSPORTE	COMUNICACIONES	HOTELERIA	CONSULTORIA	
	TIPO DE EMPRESA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA
	VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL	PYMER	GE	PYME	PYME	PE
	SALARIO ACTUAL	35.000 €	27.500 €	21.000 €		

Nº ENTREVISTA		E26	E27	E28	E29	E30
NOMBRE FICTICIO		LAURA	OLGA Y VICTORIA	FELICIDAD	AMÉLIE	MARTIN
DATOS PERSONALES	SEXO	MUJER	MUJERES	MUJER	MUJER	HOMBRE
	EDAD	45	50/50		45	65
	ESTADO CIVIL	CASADA	CASADAS	50	CASADA	CASADO
	CARGAS FAMILIARES	1	1 Y 3	2	2	3
	RESIDENCIA	MADRID	MADRID	POZUELO	LAS ROZAS	LAS ROZAS
FORMACIÓN			DERECHO	QUIMICA	DERECHO	ECONOMISTA
TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD	ACTUALMENTE	CONSULTORA	HEADHUNTER	CONSULTORIA RRHH	AYUNTAMIENTO	AYUNTAMIENTO
	HISTÓRICO	Y ASOCIADA UNIVERSIDAD	CONSULTORIA	TELECOMUNICACIONES	INFORMÁTICA	ASOCIACIÓN
					GESTORÍA	SERVICIOS
					PASANTÍA	
	JORNADA	REDUCIDA	SOCIA FLEXIBLE COMPLETA	EMPREENDEDORA	COMPLETA	COMPLETA
	TIPO CONTRATO	INDEFINIDO	INDEFINIDA		TEMPORAL	INDEFINIDA
DATOS EMPRESAS ACTUAL	SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE	TERCER SECTOR	CONSULTORIA	CONSULTORA	AAPP	AAPP
	TIPO DE EMPRESA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PÚBLICA	PÚBLICA
	VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL	PYME-GE	PE	EMPREENDEDORA	PYME	PYME
	SALARIO ACTUAL	21.400 €				

Nº ENTREVISTA		E31	E32	E33	E34	E35
NOMBRE FICTICIO		ISABEL	ENMA	MARTA	LOURDES	PILAR
DATOS PERSONALES	SEXO	MUJER	MUJER	MUJER	MUJER	MUJER
	EDAD	45	45	47	41	35
	ESTADO CIVIL	DIVORCIADA	CASADA	VIUDA	CASADA	CASADA
	CARGAS FAMILIARES	2	2	1	2	0
	RESIDENCIA	POZUELO	BOADILLA	MADRID	BARCELONA	MADRID
FORMACIÓN		SOCIOLOGA	DERECHO	DERECHO	PSICOLOGÍA	PEDAGOGÍA
TRAYECTORIA LABORAL ACTIVIDAD	ACTUALMENTE	DESEMPLEADA	EMPRESARIA	AYUNTAMIENTO	ETT	INFORMÁTICA
	HISTÓRICO	AYUNTAMIENTO	AYUNTAMIENTO	AYUNTAMIENTO	UNIVERSIDAD	ETT
			EMPRESA	COLEGIO PROFESIONAL		
			PASANTÍA	PASANTÍA		
	JORNADA	COMPLETA		COMPLETA	REDUCCIÓN JORNADA	COMPLETA
	TIPO CONTRATO	TEMPORAL	AUTÓNOMA	INDEFINIDA	INDEFINIDA	INDEFINIDA
DATOS EMPRESAS ACTUAL	SECTOR EN EL QUE TRABAJA ACTUALMENTE	AAPP	AAPP	AAPP	ETT	INFORMÁTICA
	TIPO DE EMPRESA	PÚBLICA	PRIVADA	PÚBLICA	PRIVADA	PRIVADA
	VOL. EMPLEADOS EMPRESA ACTUAL	PYME	PYME	PYME	PYME	PE
	SALARIO ACTUAL					21.000 €

ANEXO VI: AGENDA SEMANA TIPO MUJERES DE RECURSOS HUMANOS

CON REDUCCIÓN JORNADA								SIN REDUCCIÓN JORNADA								FLUJO
DÍAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	DÍAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	ACTIVIDAD
HORARIOS								HORARIOS								PERIODO DE LA V
6:00-6:30	DESAYUNO Y ASEO PERSONAL							6:00-6:30	DESAYUNO Y ASEO PERSONAL							
6:30-7:00								6:30-7:00								
7:00-7:30								7:00-7:30								
7:30-8:00								7:30-8:00	TRANSPORTE							
8:00-8:30								8:00-8:30	PERIODO DE FLEXIBILIDAD							
8:30-9:00								8:30-9:00								
9:00-9:30								9:00-9:30								
9:30-10:00								9:30-10:00								
10:00-10:30								10:00-10:30								
10:30-11:00								10:30-11:00								
11:00-11:30								11:00-11:30								
11:30-12:00								11:30-12:00								
12:00-12:30								12:00-12:30								
12:30-13:00								12:30-13:00								
13:00-13:30								13:00-13:30								
13:30-14:00								13:30-14:00								
14:00-14:30								14:00-14:30						COMIDAS	FAMILIARES	
14:30-15:00								14:30-15:00								
15:00-15:30	TRANSPORTE	COMIDA						15:00-15:30								
15:30-16:00								15:30-16:00								
16:00-16:30	PERIODO MULTIACTIVIDADES:							16:00-16:30								
16:30-17:00	COMPRAS							16:30-17:00								
17:00-17:30	EXTRAESCOLARES							17:00-17:30	PERIODO DE FLEXIBILIDAD	SALIDA TRABAJO EXTRAESCOLARES NIÑOS/AS RECOGIDA NIÑOS/AS						
17:30-18:00	PARQUES							17:30-18:00								
18:00-18:30	MERIENDA							18:00-18:30								
18:30-19:00	VISITA FAMILIAS							18:30-19:00	TRANSPORTE							
19:00-19:30	GIMNASIO							19:00-19:30								
19:30-20:00	RUNNING							19:30-20:00	PERIODO MULTIACTIVIDADES: compras, parques, piscina, meriendas...							
20:00-20:30	Baños							20:00-20:30	Baños							
20:30-21:00	cena niños							20:30-21:00	cena niños							
21:00-21:30	cuentos niños							21:00-21:30	cuentos niños							
21:30-22:00	Cama niños							21:30-22:00	Cama niños			RUNNING	GIMNASIO			
22:00-22:30	Cena adultos							22:00-22:30	Cena adultos							
22:30-23:00	Adultos: TV, lectura, charla, revisión de e-mails, etc.							22:30-23:00	Adultos: TV, lectura, charla, revisión de e-mails, etc.							
23:00-23:30								23:00-23:30								
23:30-00:00								23:30-00:00								
00:00-00:30								00:00-00:30	DORMIR							
00:30-01:00								00:30-01:00								
01:00-01:30								01:00-01:30								
01:30-02:00								01:30-02:00								
02:00-02:30								02:00-02:30								
02:30-03:00								02:30-03:00								
03:00-03:30								03:00-03:30								
03:30-04:00								03:30-04:00								
04:00-04:30								04:00-04:30								
04:30-05:00								04:30-05:00								
05:00-05:30								05:00-05:30								
05:30-06:00								05:30-06:00								

PIGMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN ESPACIO / TIEMPO

Periodos más flexibles

Periodos más estables

